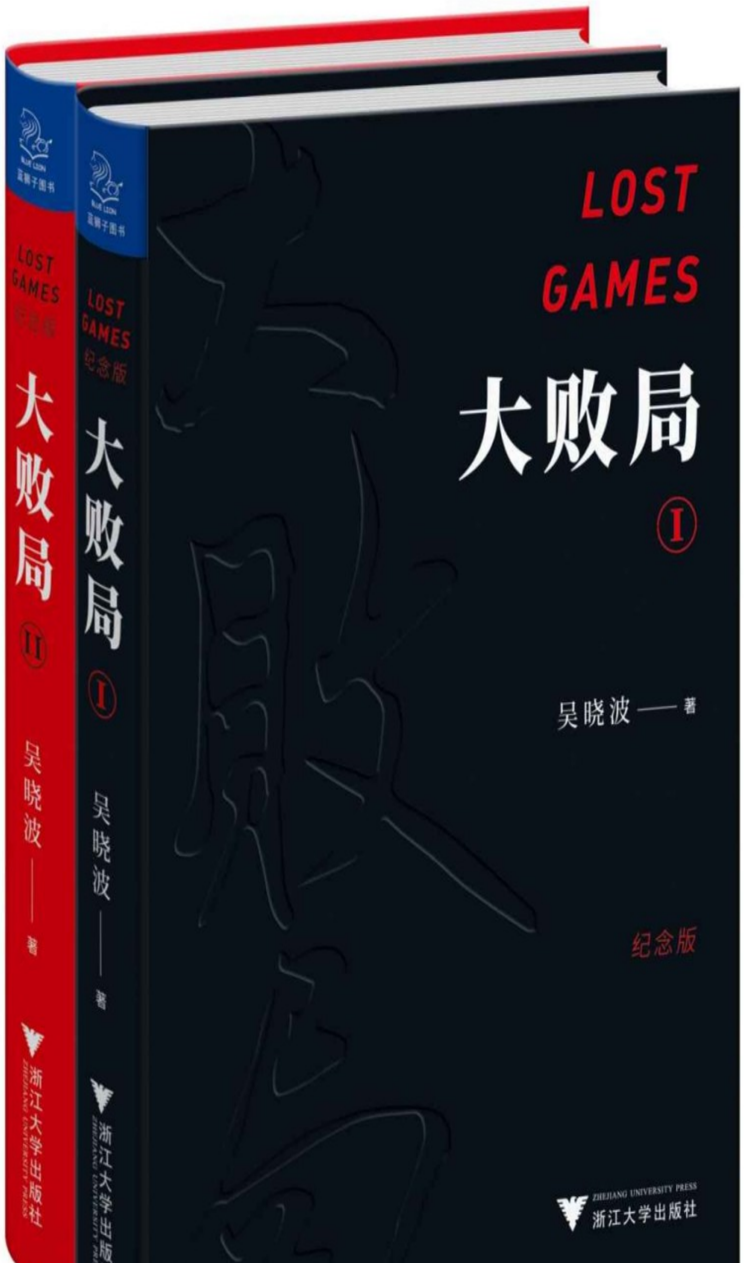

LOST
GAMES
大败局
I
吴晓波——著
纪念版
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社
LOST
GAMES
纪念版
大败局
I
吴晓波——著
浙江大学出版社
LOST
GAMES
大败局
II
吴晓波——著
浙江大学出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

目　录

大败局1（纪念版）
大败局2（纪念版）

LOST
GAMES

大败局

Ⅰ

吴晓波——著

纪念版

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社


商业思维 | 投资理财
职场生活 | 知识社群
扫一扫，加入吴晓波频道会员
开启商业世界的从0到1

目　录

十周年纪念版代序 十年
2007年修订版 序言
初版序言 从中国企业的“失败基因”谈起
秦池 没有永远的标王
　　得“三北”者成诸侯
　　激情燃放梅地亚
　　一个天价般的电话号码
　　川酒滚滚入秦池
　　标王败因费思量
　　秦池 大事记
　　案例研究一
　　案例研究二
　　新新观察
巨人 “请人民作证”
　　文弱书生的豪赌天性
　　从38层到70层
　　巨人下达“总攻令”
　　“什么叫‘一分钱难倒英雄汉’？”
　　“雄心勃勃的神秘客”
　　巨人 大事记
　　后续故事
　　档案存底一 我的四大失误/史玉柱
　　档案存底二 史玉柱论民营企业的“13种死法”
　　案例研究
　　八方说词

爱多　“青春期”的“错觉”
　　少年英雄出中山
　　阳光行动A计划
　　当标王的感觉真好
　　“杀敌一千，自损八百”
　　陈天南“击杀”胡志标
　　检讨爱多财务模式
　　爱多品牌值几何？
　　爱多　大事记
　　后续故事
　　档案存底
　　案例研究一
　　案例研究二　万家乐缘何“乐”不下去了？
　　新新观察
玫瑰园　在没有路标的花园里
　　“北京要出李嘉诚了”
　　“楼市奇才”发现玫瑰园
　　8000万港元买张“贼船票”
　　“我是全北京最失败的人”
　　最后一个守护人
　　玫瑰开放终有时？
　　玫瑰园　大事记
　　后续故事
　　案例研究一
　　案例研究二
　　新新观察
飞龙　被诗意宠坏
　　广告开道　飞龙腾起

    始作俑者 其无后乎
    香港上市 自信受挫
    三着臭棋 飞龙坠地
    抢注伟哥 开泰搭车
    遭遇红牌 重振乏力
    飞龙 大事记
    后续故事
    档案存底 总裁的20大失误/姜伟（发布于1996年7月6日）
    八方说词
瀛海威 在大雾中领跑
    “中国人离信息高速公路有多远？”
    “带着巫气的哲人”
    “瀛海威哗变惊天下”
    回不去的瀛海威
    网络世界的原罪
    瀛海威 大事记
    后续故事
    档案存底一 我们是这个行业中犯错误最多的人/张树新
    档案存底二 辞职报告：我们已无意于苟延残喘
    案例研究
三株 “帝国”为何如此脆弱
    三株从哪里来？
    独一无二的行销模式
    中国第一营销网
    “增长速度回落到400%”
    “有病治病，没病防病”
    绝密的“利益共同体”理论
    三株的“15大失误”

“八瓶三株喝死一条老汉”
“这个企业怎会如此脆弱？”
三株 大事记
后续故事
档案存底一 三株营销宝典：一大方针、十大原则
档案存底二 吴炳新自述“15大失误”
档案存底三 吴炳新告自书/吴炳新
新新观察一 苍狼终将消失
新新观察二
太阳神 逝水难追“太阳神”
灿烂升起的“双子星座”
CI导入第一家
南派北派各有风范
从万丈雄心到万丈深渊
“空降兵”无力挽狂澜
太阳神 大事记
档案存底
保健品市场10年备忘录
案例研究
南德 一个“堂吉诃德”的中国版本
牟其中是企业家吗？
世无定势，遂使牟某成名
四大错位 多重失信
“倒牟风暴”终结首富神话
南德 大事记
后续故事
案例研究
新新观察

八方说词
亚细亚 激情燃尽“野太阳”
“中国最有文化的商场”
“功夫酒菜外，特色礼仪中”
走上连锁经营的不归路
“恐怕我的耻辱柱大些”
亚细亚 大事记
案例研究一 破产的八佰伴/中国社会科学院工业经济研究所
案例研究二
八方说词
跋
声明

十周年纪念版代序　十年

都已经过去了。贝壳凝结为岩石

如同，无数

不足轻重的细节

构成为历史

海的水平面，欲望仍在燃烧

用金币引渡阳光

把阴谋藏在灰烬里

理想是蓄势待发的海浪

所有的神话都怀着敌意

塞住耳朵的渔人死于诱惑

谁穿着老式的比基尼

像一个戛纳归来的王后

都已经过去了吗？每一个故事都还活着

它们赤脚快速而行

从每一块沙滩

到每一座广场

吴晓波

2010年10月于泰国普吉岛

注：这首小诗写于泰国普吉岛度假期间。前日出海，看到一座偌大的海岛，其临水部分竟由无数贝壳化石生成，无比骇然。遂写此诗，并决定将它当成《大败局》十周年纪念版的序言。

2007年修订版　序言

在《大败局》初版6年之后，我决意修订是基于两个方面的考虑：

第一，尽管本书已经被重印了28次，不过，它似乎还在被一再地提及。对于今日的中国商业界而言，这些发生于20世纪90年代末期的败局所蕴含的“失败基因”仍然在时时发酵。

第二，我在2007年初完成了《大败局　Ⅱ》的写作。这两部作品放在一起阅读，大抵可以研习过去十多年所发生的最著名的中国企业失败案例。

此次修订，让我有机会能重新认真阅读旧作。一个令人欣慰的事情是，我没有发现任何重大的事实失真和数据偏差，而我对一些现象所作出的判断和预言，似乎也没有更正的必要。我仅仅增删了部分附件，并将部分企业家在2001年之后的命运做了后续的补充记录。

中国的商业历史仍在一条演进的轨迹上快速前行着，对于今日的企业家而言，过去那些人的历史恰好可能就是他们的今天，所有商业上的兴衰都如出一辙。正如欧洲历史学家奥古斯特·孔德所言：“知识不是预见，但预见是知识的一部分。”所有前人的失误或许不会完全重演，但是所有即将发生的悲剧中都无一例外地有着前人失误的痕迹。

是为记。

吴晓波

2007年春于杭州

初版序言　从中国企业的“失败基因”谈起

我这样理解失败

美国经济大萧条时期，很多人对前途失去了信心，更有人怀疑起美国经济制度的合理性。就在这一时刻，当时的美国总统F.D.罗斯福告诉人们：并非追求利润的自由企业制度已在这一代人中失败，相反，是它尚未经受考验。

我常常以这段话来考量中国企业界正在发生着的沉浮兴衰。

在我的理解中，失败是一个过程，而非仅仅是一个结果；是一个阶段，而非全部。正在经历失败的，是一个“尚未经受考验”的、活泼泼地成长中的中国新兴企业群体。

如果我们要判断一家企业是否是稳定和成熟的企业，首先要观察的是，它在过去的两到三次经济危机、行业危机中的表现如何，它是怎样应对成长期中必定会遭遇到的陷阱和危机的。

如果你面对的是一家在几年乃至十几年的经营历程中一帆风顺、从来就没有遭遇过挫折和失败的企业，那么，要么它是一个上帝格外呵护的异类，要么它根本就是一个自欺欺人的泡沫。

直到我写作这本书的时候，我所研究和涉及的这些企业绝大多数还没有完全地退出市场舞台，所以，“失败”仅仅是对它们成长过程中某一阶段或某一事件的描述。我祝福它们能够一一地从这个失败的

阴影中站起来。而作为局外人和旁观者的我们，则希望用我们的“解剖刀”和“显微镜”从它们各自的败局中提取宝贵的“失败基因”。从动笔之初，我就想把这本书写成一本分析性的著作，我们必须尽量地弄清楚危机是如何发生、如何蔓延的，受难者是怎样陷入危机的，唯有这样，我们才有可能在未来的岁月中尽可能地避免第二次从同一个地方掉进灾难之河……

激情年代的终结

就在我写作这本书的日日夜夜里，我常常会被一种难以言表的情绪所淹没，我似乎看到了一个谁也不愿意承认的事实正如幽灵般越飘越近：今天正在中国的经济舞台上表演的一些企业家可能将不可避免地随风而逝。

在过去的10年里，因为职业上的便利，我采访过500家以上大大小小、各行各业、知名或不知名的中国企业，本书所涉及的企业及企业家，我几乎均有接触。我还曾经或深或浅地参与到一些知名企业的新闻、行销策划中，我目睹过无数激动人心的辉煌和令人揪心的陨落。所以，现在当我静静地坐在书桌前，点上一炷清香，面对一沓沓行将泛黄的资料、文件和手稿，写下这些文字的时候，我不知道怎样来形容此刻的心情。

我隐隐感到，我正在告别一个激情的年代，正在告别一批曾经创造了历史而现在又行将被历史淘汰的英雄。他们史诗般的神话正如云烟般在世纪末的星空下消散。

在摆脱旧体制铁链束缚的改革之初，激情——一代百无禁忌的弄潮儿的激情曾经拯救了整个中国企业界的脸面，然而很快，激情所散发出的负面气息，令中国企业陷入前所未有的迷茫与冲动之中。

在过去的将近20年里，中国企业已经数度经历了从神话到噩梦的轮回，无数巨型企业轰然瓦解，“泰坦尼克现象”此起彼伏。也正是在这个激情年代中，中国企业界和企业家形成了一种非理性的市场运营模式和思维，凭借涌动在激情之中的那股不可遏制的投资和扩张冲动，上演了一出令世界瞩目的中国企业崛起大戏。可也正是这种激情，又把中国的市场推向新的无序和盲动，使如今的中国市场呈现出非线性的迷乱态势。在某种意义上，这种泛滥的激情正毁坏着我们并不富足的改革积累。

1997年，北京的经济学家魏杰曾经下过一个预言：“这是一个大浪淘沙的阶段，非常痛苦，我估计再过10年，现在的民营企业200个中间有一个保留下来就不简单，垮台的垮台，成长的成长。”（摘自《南方周末》1997年2月21日）当时，我对魏先生所持的悲观论点还有点不以为然，但现在看来，他的预言可能是对的。

随着中国市场的开放及知名跨国品牌的进入，随着市场的日趋规范及竞争台阶的提高，随着网络时代的到来及知识更新速度的加快，中国企业界终于迎来了激情年代的终结，一代草创型民营企业家也将面临被集体淘汰的命运。

共同的“失败基因”

导致中国一大批草创型企业家被“集体淘汰”的原因有很多。而通过对众多失败案例的剖析，我们发现其中最为致命的是：中国许多企业家的体内潜伏和滋生着一种共同的“失败基因”。正是这些至今不为人察觉的“失败基因”，使他们始终无法真正地超越自我。在本书所描述的10个败局中，我们力图捕捉到这些“基因”：

第一，普遍缺乏道德感和人文关怀意识。

草创型的中国企业家群体，在某种意义上算得上是“功利的、不择手段的理想主义者”群体，在这个特殊的群体中蔓延着一种病态的道德观。当关注史玉柱、吴炳新、姜伟这一代悲剧人物的时候，我们会发现一个很奇异的现象。

这些企业家中的绝大多数就他们个人品质和道德而言算得上是无可挑剔，甚至律己之严达到苛刻的地步。他们的生活都十分俭朴，不讲究吃穿排场，不做一般暴发户的摆阔嘴脸，为人真诚坦率，做事认真投入。同时，他们还是一些十分真诚的“理想主义者”，他们对中国社会的进步拥有自己的理想和方案，对中华民族和东方文明有着深厚的感情和责任感。他们中的一些人更算得上是狂热的民族经济捍卫者。

可是，当我们考察其市场行为的时候，我们又看到另一番景象。他们对民众智商极度蔑视，在营销和推广上无不夸大其词，随心所欲；他们对市场游戏规则十分漠然，对待竞争对手冷酷无情，兵行诡异。而我们的公众舆论和社会集体意识又有着一种根深蒂固的“成者为王，败者为寇”的考量标准，对那些取得辉煌市场业绩的企业家往往无意于追究其过程的道德性，这在很大程度上也助长了企业家们的功利意识。这一现象，几乎成为阻碍中国许多新生代企业家真正走向成熟的最致命的痼疾。

本书要解读的是，这种种的蔑视、漠然和淡薄，最终必定会伤害到企业家自身及他们的事业。

第二，普遍缺乏对规律和秩序的尊重。

1800年左右，当法国经济学家J. B. 萨伊杜撰出“企业家”这个名词时，他是这样下的定义：将经济资源从生产力较低的领域转移到较

高的领域。20世纪中叶，西方最重要的经济学家熊彼特简洁地描述说，企业家的工作就是“创造性的破坏”。

萨伊或熊彼特都没有从道德的范畴来规范企业家的行为。甚至在工业文明的早期，连恩格斯都认为“原始积累的每个毛孔都充满了血腥”。如果我们用书卷气的固执来坚持对一切经济行为的道德认同，那显然是不现实的。问题在于，当经济或一个企业的发展到了一个稳态的平台期后，经济宏观环境的道德秩序的建立及企业内部道德责任的培育，便成了一个无法回避的课题。一个成熟的、健康的竞争生态圈，不是简单地在政府所提供的若干条法律法规的框架内追求利益，它更应该体现为法律与道义传统、社会行为规范的整体和谐。

而我们的许多企业家则缺乏对游戏规则的遵守和对竞争对手的尊重。在捍卫市场公平这个层面上，他们的责任感相当淡薄，往往信口开河，翻云覆雨。他们是一群仅对自己、对部下、对企业负责的企业家，而对社会和整个经济秩序的均衡有序则缺少最起码的责任感，这种反差造成了他们的个人道德与职业道德的分裂症状。

他们中的相当一部分人以“不按牌理出牌的人”为榜样。在他们的潜意识中，“牌理”是为芸芸众生而设的，天才如我，岂为此限！于是天马行空，百无禁忌。岂不知，**如果人人都不按牌理出牌，那么还要牌理干什么？一个老是不按牌理出牌的人，还有谁愿意跟他玩牌？**一个不按牌理出牌的人，他所获取的超额利润，其实是以伤害大多数按牌理出牌的人的利益为前提的，是通过以破坏市场秩序为策略而乱中取胜的。于是，在很多企业家兵败落难之际，往往是冷眼旁观者多，挺身救险者少，落井下石者多，雪中送炭者少，冷嘲热讽者多，同情怜惜者少，也就不足为奇了。

第三，普遍缺乏系统的职业精神。

深圳万科董事长王石曾经概括过包括他自己企业在内的新兴民营企业的七大特征：一是企业的初期规模很小；二是短期内急速膨胀；三是创业资金很少或没有；四是毛利率较高，总是找一个利润空间较大的行业钻进去；五是初期的发展战略不清晰；六是创业者没有受过现代企业管理的训练；七是企业家的权威作用毋庸置疑。

王石描述出了几乎所有新兴民营企业和草创型企业家先天不足的原因所在。令人遗憾的是，像王石这般清醒意识到不足并努力提升自我的企业家实在是凤毛麟角，“多乎哉，不多也”。

“现代管理学之父”彼得·德鲁克在他1995年出版的《创新与企业家精神》一书中，第一次指出美国经济已经从“管理型经济”转变为“企业家经济”。他认为，“这是战后美国经济和社会历史中出现的最有意义、最富希望的事情”。在此之后，中国的经济学家中便也有人作出过类似的预言，高呼中国也进入了“企业家经济”的时代。

但是，这样的欢呼显然是过于乐观的。

一个真正的“企业家经济”应该具有三个基本的特征：一是该国拥有量大面广的中型现代企业，它们以蓬勃的生命力成为这个国家经济进步的孵化器和推动力；二是管理成为一门技术被广泛地应用，由此出现了一个具有职业精神的专业型经理人阶层；三是在经济生态圈中形成了一个成熟而健康的经济道德秩序。

如果用这个标尺来衡量，我们自然可以清醒地扪心自问，到底我们离“企业家经济”还有多远？这也正是本书希望表述的最重要的一个观点：**中国企业家要真正成为这个社会和时代的主流力量，那么首先必须完成的一项工作——一项比技术升级、管理创新乃至种种超前的经营理念更为关键的工作，那就是塑造中国企业家的职业精神和重建中国企业的道德秩序。**

本书不是一本阐述“为什么要塑造和重建”的书，恰恰相反，它是一本描述“如果不这样做将会发生什么灾难”的书。本书所写到的10家企业及其企业家的跌宕命运，是过去10年里发生在中国新兴企业中的最著名的10个悲剧。

它们之所以走向失败，或许有着各自的缘由——偶然的，必然的，内在的，外部的……可一个几乎共同的现象是：它们都是一个道德秩序混乱年代的受害者，同时，它们又曾是这种混乱的制造者。

失败是后来者的养料

今天的中国企业界已经进入了一个理性复归的年代。随着中国经济的进步和宏观环境的成熟，那些产生激情败局的土壤似乎已经不复存在了，当时的市场氛围和竞争状态也不可能复制，**任何一家企业已不可能仅仅靠一个创意或一则神话取得成功。知识、理性成了新经济年代最重要的生存法则。**在这样的时刻，研究这些以往的败局及一代被淘汰者是否还有现实的意义呢？

吴敬琏先生在论及“新经济”时曾经表达过一个很新颖的观点。他说，新经济并不仅仅是指网络公司或所谓的“高科技企业”，它指的是所有拥有新观念和新的技术手段并将之快速地转化成生产力的企业群体，在这个意义上，不论是土豆片还是硅芯片，只要能赚钱都是好片。[1]同样我们可以认为，绝大多数的企业危机，都是有其共性的，就某一发展阶段而言，无论是生产土豆片还是生产硅芯片的企业，它所可能面对的危机话题很可能是一样的。

同理，企业的成长经验与行业是无关的。无论你是一家传统的生产果冻的工厂，还是一家吸引风险投资的网络公司，企业在成长过程中面临的台阶，有很多是具有共性的。每一个企业、每一个新兴的产业都有自己的狂飙期，有自己的激情年代。我们现在正置身其中的数

字化年代，不也处在一个激情的洪流中吗？**此起彼伏的网站公司，令人眼花缭乱的网络概念，给自己冠以CEO、COO等新鲜名词的新兴企业家们，谁能告诉我们，究竟要过多久，他们中的多少人以及他们的企业也将会出现在失败者的名单中呢？**

哪怕对于那些刚刚进入中国市场的跨国企业来说，中国新兴企业的失败案例依然具有借鉴的价值。中国市场是一个地域差异性很大、国民特征很明显的市场，东西横跨上万里，南北温差可达50摄氏度，世界上很难寻找出第二个如此丰富和辽阔的市场。就在过去的十几年中，曾经创造辉煌营销奇迹的“中国台湾经验”“日本模式”，均在中国市场上进行过尝试，而相当多的企业也因此陷进了所谓的“中国泥潭”，举步维艰，无法自拔。在这种意义上，研究10个经典的败局案例或许可以让这些企业在征战中国市场时少遭遇几个“经营陷阱”，少付出几笔数以亿元计的昂贵“学费”。

给悲剧一点掌声

最后，有一段必不可少的文字我必须写在这里。

在过去的这些年里，直到我写作本书的此刻，我始终怀着一种尊重而虔诚的心情来面对每一位在风雨中前行或跌倒的中国企业家。

我还常常会想起好几年前曾经采访过的一位温州农民企业家。他是一位20世纪80年代在温州地区非常出名的厂长，他办的塑料厂每年有上百万元的利润，他还一度被选为当地的副镇长。从8年前开始，他突然辞去公职，出售工厂，闭门谢客，宣称要打造出第一辆国产电动轿车。在整整8年的时间里，他一直狂热地沉浸在自己的誓言中并为此花掉了全部的1000万元家产。在他那个硕大的堆满了各类工具的院子中，我看到了他一锤一锤打造出来的汽车。那是一辆车门往上掀起的怪物，充一夜的电可以跑上一百来公里。从批量生产和商业的角度来

考虑，他打造出的实在是一堆会跑的废铁。然而，他身边的人包括他的妻子和子女没有一个敢向他指出这一点。事实上，哪一天当他自己也意识到这一点的时候，他的生命便也到了尽头。

在一个有点阴冷的深秋，在令人揪心的淫雨中，中国第一个立志打造电动轿车的中年人向陌生的我喋喋不休地述说着他的梦想，一个注定了将一无所获的荒唐梦想。

一个只有小学文化程度的中国农民耗尽了他的前途、生命和金钱，无怨无悔地用原始的榔头和机床去奋力摘取现代工业的明珠。

在那个时候，我背过身去，禁不住潸然泪下。

在一个风云激荡的岁月，一代中国人在逼近现代工业文明时的种种追求和狂想，甚至他们的浮躁及幼稚，都是不应该受到嘲笑和轻视的。当马胜利马不停蹄地奔波全国收购100家企业组成世界上最大的造纸集团的时候，当这位温州厂长关起门来叮叮当当地打造着中国第一辆电动轿车的时候，当本书所述及的那些激情企业家一一呼啸登台的时候，我认为，对他们的悲壮之举理应给予真诚的理解和掌声。

斯蒂芬·茨威格曾在《人类群星闪耀时》中写道："一个人命中最大的幸运，莫过于在他的人生中途，即在他年富力强的时候发现了自己生活的使命。"在这个意义上，那些成功或失败的中国企业家都是幸运的，因为在应当由他们承担责任的这个年代，他们发动了一场最具激荡力的企业革命，他们的使命与他们的命运，决定了一个民族的进步，他们的悲剧也成为一个国家进步史的一部分。他们全都几乎身无分文，可他们全都创造了让人惊叹的奇迹，他们全都具备成为英雄的禀质，可是最终他们全都有着一段烟花般瞬间璀璨又归于寂寞的命运。记住他们，就记住了中国改革的全部曲折和悲壮。

过了许多年后，人们还会以怎样的心情怀念起史玉柱、姜伟、吴炳新等曾经狂想过和拼搏过的前辈们？我不知道。

吴晓波

2000年岁末

秦池　没有永远的标王

在一片本不属于自己的天地里，呼啸而起，创造奇迹，大抵算得上是“强人”；然而，能够在一鸣惊人之后，竭力地遏制其内在的非理性冲动，迅速地脱胎换骨，以一种平常的姿态和形象持续地成长，才算得上是真正的大英雄。

中国企业圈，有一种特殊的、宜于奇迹萌芽的土壤。这可能跟东方人的审美趣味有关。我们总渴望有一些超出常规和想象的事件发生，并以此为兴奋剂来刺激我们的感官。因此，我们往往乐于看到奇迹的发生，并大声地将它传播。

然而，任何一个奇迹的基因中，无非生长着这样一些特质：非理性、激情、超常规、不可思议。总而言之，它不是理性的儿子。

这里，我们需要研究的是：**作为奇迹创造者本身，在一鸣惊人之后，如何竭力地遏制其内在的非理性冲动，迅速地脱胎换骨，以一种平常的姿态和形象成为经济生态圈的一分子。**

这是一种中庸的回归，但同时更是一种活得更长久一点的生存之道。

下面讲述的故事，便是一个泣血的反例。

得“三北”者成诸侯

至今，正营级退伍军人姬长孔还清晰地记得他到山东省潍坊市临朐县秦池酒厂报到那天的情形。几间低矮的平房，一地的大瓦缸，厂

里的杂草长得有一人多高，全厂500多个工人有一半想往外走。这家1990年3月正式领到工商执照的酒厂，只是山东无数个不景气的小酒厂中的一个，每年白酒产量1万吨左右，产品从来没有跑出过潍坊地区。



姬长孔

姬长孔在临朐当地算得上是一个人才。6年前转业到地方后，他担任临朐县食品公司经理，半年后食品公司扭亏为盈，不久被调任县饮食服务公司经理，又半年，再次实现扭亏为盈。然后，他又接到去县里最大的亏损户秦池酒厂担任经营厂长的任命。

一开始，姬长孔显然对这样的调动十分的不乐意。“这不是欺负老实人吗？”他不无恼怒地对前来找他谈话的“组织上的人”说。可是，当县长亲自跑到他家里“三顾茅庐”的时候，他“没有办法”了。以后的种种迹象表明，军人出身的姬长孔仍保持着对上级绝对服从的职业传统，在这个意义上，他大概还不是一个真正的现代企业家或职业经理人。就是在秦池最火爆的1996年，当有记者问及“如果组织上再把你调到一个新的岗位，你会怎样想”时，他迟疑了数秒钟后回答的还是“服从安排吧”。

刚到秦池酒厂的时候，秦池一年的销售额不足2000万元，员工倒有500多个，举目四望，企业前途一片茫然。山东历来是白酒生产和消费大省。1993年前后，孔府家酒以其浓郁的文化背景和独特的广告定位已在全国市场立住脚跟，其时，由冯小刚执导，姜文、王姬主演的《北京人在纽约》红及大江南北，孔府家酒邀请到有旅美背景的王姬担任品牌代言人。在一个爱意荡漾的黄昏中，一架空中客车翩翩飞临，归来的王姬与亲人真情相拥，古意盎然的豪华客厅，白须飘飘的老者写下一个酣畅淋漓的斗大的“家”字，孔府家酒及时出现，一句画外音“孔府家酒，让人想家”，把氛围推向高潮。就是这条在当时堪称制作精美的广告片把孔府家酒带进了全国性品牌的序列。在这样的竞争对手面前，寒酸的秦池几乎找不到一点抗衡的机会。于是，姬长孔把目光移出了被孔府家酒浸泡得有点醉醺醺的山东。

天气寒冷的东三省成了姬长孔首选的市场目标。一个十分有趣的现象是，在20世纪90年代末之前的将近20年中，几乎所有在中国市场上获得成功的国产品牌，无一不是从打“三北”市场（即东北、华北、西北）起家的。大抵因为这三个市场地域广阔、人口众多，而民众收入不高、性情耿直、消费心态较不成熟，适合那些价格低廉、品质一般而需求量大的日用消费品。相对而言，处于原始积累、草创阶段的国产商品刚好适合这些地区的消费需求，更重要的是，它们在“三北”东冲西闯，不会遭遇到跨国品牌的覆盖和冲击。其实，**直至今天，“得三北者成诸侯，得京沪者得天下”，仍是一条屡试不爽的中国市场竞争法则。**秦池把第一个目标对准了天气寒冷、喝酒人口众多的东北，显然是明智的。

到秦池报到数月后，姬长孔开始了他征服中国市场的壮烈之旅。7月，他赶到吉林，在那里他有不少朋友和战友，以为可以得到帮助，那些东北汉子也自是胸脯猛拍，大包大揽。姬长孔惊喜无比，天天穿梭在新老朋友圈子里。可是，饭请过不少顿，酒也喝醉无数回，有热情而并没有商业经验的朋友和战友们并没有能够帮他卖出多少瓶白酒。悟性极高的姬长孔隐隐意识到，“在家靠父母，出门靠朋友”式的市场推广其实走不了多远，市场的决胜还有待于市场化的手段和智慧。于是，他迅速移师沈阳，从头再来。

在沈阳，他找不到一张熟悉的脸孔，可是他却随身带来了一张人人都熟悉的纸片：50万元现金承兑支票。这是秦池最后的家当。“我当时想，要么成功，要么死亡，不死不活的状态太让人难受了。”姬长孔日后回忆说：“如果沈阳打不下来，我也没脸回临朐了。”

在沈阳，姬长孔完成了一次极其漂亮的攻城战役。他在当地电视台买断段位，密集投放广告，然后跑到大街上，沿街请市民免费品尝秦池白酒，又跟当地的技术监督部门搞好关系，请他们做出质量鉴定报告，并向消费者郑重推荐。最轰动的一招是，他租用了一艘大飞艇

在沈阳闹市区的上空游弋，然后撒下数万张广告传单，一时间场面十分壮观混乱，引来无数是非争议。1993年的中国，处于一个“只怕想不到，没有做不到”的年代，市场经济的概念刚刚浮出水面，各种奇门八卦式的促销手段都被允许尝试。政府部门如果能够在企业的市场运动中充当推进者的角色，便被认为是支持改革的举动。在这样的游戏规则和社会角色全都十分混乱的氛围中，声音最响、胆子最大、出招最奇的人无疑会是最大的赢家。

20天不到，秦池酒在沈阳已开始为人熟知并热销。姬长孔迅速在媒体上发布“秦池白酒在沈阳脱销”的新闻，并用上了一些极富传奇色彩的字眼：两个山东大汉，怀揣50万元，19天踹开沈阳大门……很显然，姬长孔是一个十分善于造势的人，他懂得怎样利用任何现有的社会资源，他懂得怎样吸引大众的目光。

仅仅1年时间，价位较低而宣传手段大胆的秦池酒在“三北”市场上迅速走俏，销售额节节上升。这段时间，姬长孔长期转战各地，他住十来元甚至几元钱一天的地下室，每天吃的主食是面条。他还要求从临朐开出的运货车里必须带上一大袋子青菜，他和他的手下就每天炝一锅葱放几株青菜了事。这期间的节俭与日后在梅地亚中心的一掷亿金构成了鲜明的对照。

如果没有其后的“标王事件”，姬长孔和他的秦池可能会开拓出另外一番天地，他会继续在“三北”市场上勤恳耕作，为既得的那部分市场份额苦苦拼搏，企业也将以较为稳健的速度积累着它的财富。

可是，机遇偏偏选中了秦池，给了它一个灿烂的瞬间。

激情燃放梅地亚

梅地亚中心，中央电视台投资的一个综合性商务宾馆。在1994年之前，只有少数传媒界人士偶尔出差北京会落脚此处。可是，在这年之后，这里成了中国企业的激情燃放场。

其时，掌管中央电视台广告信息部的是一位叫谭希松的女强人。便是在她任内，中央电视台的年度广告收入从不足10亿元一跃而突破40亿元，并确立了中央电视台在中国电视媒体界的巨无霸地位。而谭女士使出的绝招便是，把中央电视台的黄金时段拿出来进行全国招标，并且她给投标金额最高的企业准备了一顶虚无而金光四射的桂冠：标王。

谭希松亲自出马，遍访各地豪杰，广撒招标英雄帖。她把招标会的日期定在每年的11月8日，谐音为“要要发”，而地点则在梅地亚中心。

记者出身的谭希松显然是一个十分了解国民性的人。她辟出了一块硕大的斗牛场，在旁边的一根旗杆上高高地挂起一顶桂冠，然后放进所有雄心勃勃的中国企业家为之一搏。称王夺标，历来是中国男人一生最辉煌的梦想，何况是在众目睽睽之下，以一掷千金的豪气博取举国注目的喝彩。20世纪90年代中期的中国，刚刚经历了一场疾风骤雨般的市场冲浪，在新一轮的财富创世纪中，诞生了一大批获得成功的企业和企业家。正是在这一时刻，企业家群体第一次被认为是社会奇迹的最重要的创造群落。一方面，财富的拥有膨胀了人们对荣誉的渴望；另一方面，在区域市场完成了原始积累的企业急迫地希望叩开一统天下的大门。风云际会，时势使然，谭希松及时抛出的标王桂冠，如同在一堆翘首仰望的饥渴的人群中抛下了一只绣球。于是，在通往京城的大道上，尘土飞扬，从大江南北驶来一位位志在必得的英雄豪杰。迄今，尽管谭希松已经悄然离职，尽管中央电视台一再地改变竞标的方式，可是每年11月8日在梅地亚中心举行的招标会仍然被视为中国企业界最重要的英雄会。

1994年11月8日，中央电视台第一届广告时段招标会便陡曝新闻。

会前，人们普遍以为标王之争将在当时广告曝光率最高的两家企业——山东的孔府家酒和广东的太阳神之间展开。然而，标底甫开，却令人大跌眼镜，此前还默默无闻，与孔府家酒同处一个省、同饮泗河水的孔府宴酒一举夺魁，其加冕标王的代价是创纪录的3079万元。

这几乎是一个天文般的广告投放数字，它是孔府宴酒全年利税的1/3。在中央电视台的主炒下，孔府宴酒一夜之间名扬天下。当时国内几乎所有的媒体都对此进行了津津乐道的报道，新闻效应之大，出乎所有人的预料。在这样的火爆中，所有的企业家都看到了标王背后的附加值。它似乎是一根点石成金的魔棍，可以让奇迹在一夜出现，让实力、野心与激情在一个天文数字中灿然交会。与标王新闻交相辉映的是，也就是在这一年，宁波一家企业花1700万元买下了天安门城楼上的两只退役大灯笼。

此刻，奔波在三北市场的姬长孔对发生在梅地亚中心的这场造名大运动显然并非一无所知，甚至每次读到那些热情跳跃的报道，他都能咀嚼出其中让人热血沸腾的滋味。毕竟，在此前，孔府宴酒也不过是一家跟在孔府家酒背后亦步亦趋的小酒厂，一度家酒还因为宴酒仿效侵犯其品牌而诉之于法律，弄得后者好不尴尬。然而，就是一场竞标会，一个3079万元的数字，让一切秩序在瞬间崩溃，标王如一只巨大的手掌把弱小的宴酒托升到一个前所未有的崇高平台。姬长孔突然发现，原来冷漠、理性的数字背后竟蕴含着如此炽热而疯狂的酵母。

1995年秋季，秦池的销售额已经超过1亿元，并且在北方市场小有名气。有一天，一位朋友给姬长孔打来电话：“老姬，梅地亚中心去不去？”

11月8日，北京城里开始起风沙的日子，穿着一件式样陈旧的西装的姬长孔第一次出现在梅地亚中心。他可能还意识不到，这里即将成为他的幸运之地和伤心之地。1年之后，他将成为这里最耀眼的人物，而3年之后，当他又一次打算进入那道玻璃旋转门的时候，却因为没有出入证而被拒之门外。

在这里，他见到了很多名声显赫、笑傲天下的江湖大佬。饮料食品行业，真可谓群雄荟萃，有风头正健并互相较劲的宴酒、家酒兄弟，有崛起不久的饮料新贵娃哈哈、乐百氏，有最近以地毯式广告而闻名一时的沈阳飞龙、三株口服液，还有刚刚在一场官司中败下阵来的已经有点日薄西山的太阳神，如果一切如意，他也将很快成为炮制这些名品的豪杰中的一员……

11月8日的梅地亚中心，是一个造梦之地、疯狂之地，一出绝世的癫狂戏剧即将上演。所有进到这里的人，都可能在瞬间失去理智。一位多次参加竞标会的记者曾称这一天的梅地亚中心是一个有“妖氛”的地方。

姬长孔的皮包里带来了3000万元。这几乎是去年一年秦池酒厂的所有利税之和，他打算在此豪情一搏。一家影视交流公司成了秦池的广告代理商——根据中央电视台的规定，竞标广告必须由广告中介公司代理。很快，他被告知，3000万元在梅地亚中心只是一颗中型炸弹，并不足以爆出一个轰动天下的新闻。

“那大概需要多少？”

“6000万元。”

6000万元，意味着3万吨的白酒，这足以把豪华的梅地亚中心淹到半腰。此刻，金钱在梅地亚中心只是一个游戏筹码，你必须抛出连你自己都会感到兴奋的筹码，否则，怎么可能让别人多看你一眼？

姬长孔连夜与临朐方面联系，并得到了当地政府的竭力支持。经过紧急的密谋，一个新的标底终于浮出水面。

那肯定是一个无眠之夜。命运正在把一家刚刚走上兴旺之路的企业推向光耀的顶峰——从此以后，它将被照得通体透明，它将经受无法想象的拷问和逼视。秦池和姬长孔几乎没有时间来考虑一下未来的结果，一种从未有过的激情冲击着这位山东大汉和年轻企业的躯体。



标王在此刻诞生

竞标会上，全场的目光都关注在“两孔”身上。去年铩羽而归的孔府家酒此番卷土重来，开出的标底是上届标王的两倍，达6298万元；而尝到甜头、因加冕标王而声名大振的孔府宴酒又岂肯屈后，它的标底刚好高出家酒100万元，为6398万元。谁知，两只螳螂在前争蝉，还有一只黄雀在后跃动。

唱标结束，山东秦池酒厂以6666万元竞得标王，高出第二位将近300万元！

“谁是秦池？”

“临朐县在哪里？”

从当时的一张照片可以看出，在场的姬长孔还很不习惯镁光灯的聚焦及众多记者的簇拥，在拥挤的人群中，在火一样蹿升的热情中，他还笑得不太自然。但他显然知道，他终于来到了华山之巅。

跟第一年推捧孔府宴酒一样，中央电视台对秦池给予了巨大的造势回报。秦池酒迅速成为中国白酒市场上最为显赫的新贵品牌。1996年，根据秦池对外通报的数据，当年度企业实现销售收入9.5亿元，利税2.2亿元，分别为上年的5倍、6倍。

一个天价般的电话号码

1996年11月，早已名扬天下的姬长孔再次来到梅地亚中心。此时，在他的周围已经聚拢了一批策划大师。

20世纪90年代中期的北京，是一个“智慧爆炸”的中心，在偌大的京城里四处游荡着来自全国各地的策划大师。他们的皮包和脑袋里有着层出不穷的新鲜点子，他们的履历上有着无数目眩神迷却又经不起推敲和验证的“成功”案例，他们似乎随身带着一根点金棒，能够在几分钟内看出一家企业的病症，并用一两个让人拍案叫绝的点子把你从水深火热中解救出来。他们凭借三寸不烂之舌四处演讲、召开“峰会”、论资排辈，然后拿那些奉他们为神明的企业来做自己策划的试验品。

在姬长孔和秦池周围，便出没着一群这样新潮的经济学家和策划大师。

对于这些人，美国经济学家格利高利·曼昆（Gregory Mankiw）在他著名的《经济学原理》中曾经有过生动的描述：任何人都可以自称“经济学家”，并声称发现了一些可以轻而易举地解决经济难题的办法。这些新潮经济学家往往会吸引一些政治家、企业家，他们渴望对顽固而又持久的问题找出一些容易而新奇的解决办法。一些新潮经济学家来自那些不懂装懂的人，他们用一些时髦的理论来引人注目并牟取私利。另一些则来自那些相信自己理论真正正确的怪人。

正是在这些自信而聪慧的新潮人物的诱惑下，秦池实施了它的品牌提升工程。1996年后，秦池的广告风格发生了巨大的变化。在策划大师们的指导下，秦池确定了“永远的秦池，永远的绿色”的形象宣传主题，公司投入数百万元资金，运用当时世界上最先进的三维动画技术拍摄了数条以此为诉求主题的形象广告片。这几条广告片画面不可谓不精致，气势不可谓不浩大，然而却完全缺乏个性，缺乏起码的商品营销功能，也就是说，秦池投入巨额资金予以传播的竟是一些毫无商业推广信息的美术片。

同时，秦池也开始注重公司的形象包装。为了符合“中国标王”的身份，秦池一下子购买了3辆奔驰轿车，并开始投入数千万元用于改造办公大厦。

1996年11月8日，中央电视台的“标王大会”准时召开。在当天的招待宴会上，姬长孔被安排在主座，旁边作陪的是笑容可掬的中央电视台广告中心主任谭希松。很显然，她是梅地亚中心真正的赢家。中央电视台第一年广告竞标有93家企业与会，第二年有134家，第三年来了198家，而标王的价格在3年间也涨了9倍多。

席间，在谭大姐极富煽情的发言中，秦池被作为典型案例一再地引用。

姬长孔也很懂得投桃报李，他接下去说出的一席话至今还在江湖上流传：1995年，我们每天向中央电视台开进一辆桑塔纳，开出的是一辆豪华奥迪。今年，我们每天要开进一辆豪华奔驰，争取开出一辆加长林肯。

姬长孔的发言，如酵母般在梅地亚中心发酵，让每一个与会的英雄豪杰都嗅到了一丝兴奋的血腥。随后的竞标，从一开始就如脱缰之马让人无从驾驭：

报价在先的广东爱多VCD一口气喊出8200万元，超出去年秦池1000多万元。这家不到两周岁的企业第一次在梅地亚中心亮相，就超越了前人树立的标杆，在此时它已经显露出“标王继承人”的霸者之气，日后它将演绎一出比秦池更为悲烈的大剧，并最终走上一条宿命般的不归之路。随后，生产空调器的江苏春兰报出1.6888亿元，全场顿时欢声雷动。然而，仅仅过了几分钟，广东乐百氏以1.9978亿元一冲而出。

很多人都以为，今年的11月8日将属于广东的小老虎了。然而，迟迟出场的山东好汉却让所有的人从极度的兴奋转入了极大的愕然。乐百氏之后，一家名不见经传的山东白酒金贵酒厂就如同1年前的秦池一样企图一鸣惊人，一声喊出2.0099亿元——中国广告报价自兹首度突破2亿元。接下来，又一家从未闻名的山东齐民思酒厂更上一层楼，开出2.1999999999亿元的“天王级”报价。

这时，终于轮到秦池了。当主持人念到“秦池酒厂”的时候，已如沸水般狂腾的全场顿时变得鸦雀无声。人们似乎预感到将有奇迹发

生，谁也说不清此刻的心情：期待，忌妒，憎恨，渴望……猛然，主持人声嘶力竭地叫道：

“秦池酒，投标金额为3.212118亿元！”

这一刻，姬长孔肯定终生难忘。秦池和他的事业在此时达到了前所未有的巅峰，且不管其中飘浮着怎样的疑云或荒诞，毕竟那个梅地亚中心的11月8日是属于秦池的。

可是，也是在这一刻有人预感到了不祥。犹如节日一道迷人的冲天焰火，在陡然而起的万丈光芒之后，不可避免的是骤然坠地的永恒消逝。



梅地亚中心，曾经的造梦之地

有记者问：“秦池的这个数字是怎么计算出来的？”

姬长孔回答：“这是我的手机号码。”

“秦池的报价比第二位整整高出1亿元，在判断上是否有一点失误？”

姬长孔予以断然否定。在数月后再一次就这个问题答记者问的时候，他举出了一个刚刚发生的事例：“夺标之后，美国一位记者打来越洋电话采访我，我问他是怎么知道我的电话号码的，他说是从夺标的数字上得知的。”姬长孔说，“看来这3.2亿元还是有它的作用的。”

以3.2亿元人民币的代价让一个外国记者记住一个人的电话号码。这样的对答，仿佛是一个让人哑然的黑色幽默。其实，像姬长孔这样的精明人不可能不明白，摆在他眼前的事实是：暴富的秦池太需要这个标王了。或者说，他已经无路可走了。

1996年秦池中标并在市场上获得前所未有的辉煌成绩本身就使秦池陷入一个两难境地。如果秦池不第二次中标，那么其销售量肯定会直线下降，对此，前任标王孔府宴酒已是前车之鉴。孔府宴酒在加冕标王的当年知名度大增，销量直线上升，利税增长达5倍之多，而第二年在梅地亚中心失意后，销售便陡然下滑，终至销声匿迹。对于一个富有挑战精神的企业家来说，这不仅意味着企业的死亡，实际上也意味着企业家生命的终结，这是绝对不可接受的。

秦池的标底高出第二位整整1亿元，可见秦池的紧张和志在必得。

秦池报出的3.2亿元，相当于1996年秦池全年利润的6.4倍，秦池拿不拿得出这笔天文巨款？这是一个很多人都向姬长孔提出过的问题。

每一次，姬长孔都不厌其烦地算账给大家听：这3.2亿元包括四部分，预计1997年秦池的销售额将达到15亿元，其中的13.6%将用于广告投放，企业内部挖潜将节约8000万元，1996年秦池的利润6000万元将全部用于广告宣传，以及一部分的广告代理费的返还……

然而，在姬长孔的内心却早已有着另外一笔不能对人细说的账。那两年，随着宴酒、秦池的夺标，国内大大小小的白酒企业纷纷树帜面市，各种白酒广告更是充斥媒体，可谓举国皆醉，酒气熏天，引起公众的反感。有专家撰文指出，1995年中国白酒产量达到创纪录的790万吨，消耗粮食2100万吨，已呈畸形膨胀之势。早在这年的夏天，姬长孔已得到信息，国家有关部门即将下文限制白酒产量的增长，并对白酒企业在重要媒体上的广告密集投放作出限制。在投标前，姬长孔早已算过，根据国家的限制规定，即使中央电视台把它8个频道的所有白酒广告全部都给秦池，一年也不足2亿元。有了这样的判断，秦池无论是投标3亿元或5亿元，都是一回事。于是索性唱一出潇洒豪情戏，拿自己的电话号码来投标。

这就是最后的事实：就在所有人都在为秦池的3.2亿元揣测猜度的时候，当事的中央电视台和秦池玩的是一出心照不宣的双簧戏。前者要造势，后者要借势。在惊心动魄的梅地亚中心，一切似乎都是有预谋的。

这似乎是一场愉快的游戏，在当晚的梅地亚中心，没有一个人预感到，仅仅两个月之后，一场突如其来的噩梦便尾随而至了。

川酒滚滚入秦池

山清水秀的临朐县，位于以出产风筝而闻名的山东潍坊市的西南部，境内最出名的是32处大汶口和龙山文化遗址，全县86万人口，为齐鲁名县。《临朐县志》中，对秦池古酒有生动的记载：龙湾之阴，

濯马潭西侧，修竹青翠万竿，杂树浓密蔽日，林间，磐石累罗，底部岩隙中，泉涌若沸，汇水成汪，名“神泉”，又名“神池”，亦称“秦池”。东周战国时，齐酿造巨匠田无忌在此酿酒，名泉佳酿，相得益彰，名沸古今，誉满四海。

秦池酒厂在各种广告宣传品中一再引用这段文字，以显示其酒古已有之，且系出名门。

然而，1997年初的一则关于“秦池白酒是用川酒勾兑”的系列新闻报道，则把秦池推进了无法自辩的大泥潭。

年前，就在秦池蝉联中央电视台标王的同时，北京《经济参考报》的4位记者便开始了对秦池的一次暗访调查。一个县级小酒厂，怎么能生产出15亿元销售额的白酒呢？记者们的调查从这个疑问开始。而根据有关线索提供的信息，他们赶赴的调查地点竟不是山东临朐，而是远在千里之外的四川。

在邛崃县，记者找到当地一家叫“春泉”的白酒厂。据称，秦池的散酒主要是由这家企业在当地收购后提供的。

记者描述道：1996年12月23日上午，记者看到有24辆大卡车在厂内外等着装酒，办公楼旁有一大批与这个贫困地区的群众反差很大的各地人士，他们手持大哥大，开来的都是进口高级车。

“春泉”白酒厂厂长告诉这些记者，1995年春泉给秦池供应了4000吨散酒，秦池夺标时曾向春泉拆借资金；1996年，春泉又供给秦池散酒7000多吨。当被问及，春泉是不是收购了当地一些小酒厂的散酒供给秦池时，厂长的回答是肯定的。

在邛崃，《经济参考报》记者还找到了另外几家同样向秦池供应散酒的中小酒厂。一个从未被公众知晓的事实终于尴尬地浮出了水

面：秦池每年的原酒生产能力只有3000吨左右，他们从四川收购了大量的散酒，再加上本厂的原酒、酒精，勾兑成低度酒，然后以“秦池古酒”“秦池特曲”等品牌销往全国市场。

在报道中，记者还细致地记述了他们在秦池酒厂采访时的所见所闻：“秦池的罐装线基本是手工操作，每条线周围有10多个操作工，酒瓶的内盖是专门由一个人用木榔头敲进去的。县里的劳动力很便宜，从经济效益考虑，罐装没有必要自动化，安排就业也是县办企业的一个重要任务。”

这样的描述以及有关川酒入秦池新闻的披露，对刚刚蝉联标王的秦池来说意味着什么，几乎是不言而喻的。《经济参考报》的报道在1997年1月中上旬刊出后，像滚雷一般迅速地传播到了全国各地。几乎是在很短的时间里，这则报道被国内无数家报刊转载，还沉浸在标王喜悦之中的秦池遭遇到了最凶险、最猝不及防的一击。

令人遗憾的是，在如此巨大的危机面前，年轻的秦池竟然作不出任何有效的反应。那些围捧在秦池周围的策划大师似乎也一时间找不到北了。在过去的两年里，秦池从来没有真正体味过传媒这把双刃剑的冷酷滋味。而当考验真的到来的时候，这一剑竟是冷飕飕地封喉而至。

中国的传媒历来有非理性的一面，在它们的价值判断体系中，最容易得到宽容的是弱者，最受尊重的是思想者。因此，**最上乘的策划应该是：把被策划方包装成一个弱者或思想者的形象。因为所谓的强者，在传媒眼中是不受宠的。在它如日中天的时候，自然会有无数记者围在强者身边团团转，可是，一旦企业出现些许的危机，他们立即会反戈一击，以反思、知情、评判的角色来表现自己的职业道德。这些道理，至今不为中国的许多企业家所领悟。**

其实，事后加以分析，《经济参考报》对秦池的攻击并非是致命的。很难说记者对秦池是善意或恶意，至少他们所描述的事实并不至于让秦池无话可说：



秦池酒厂

——关于“川酒入鲁”，尽管在普通读者看来是一个新闻，然而在白酒业内却早已是个公开的秘密了，山东的葡萄酒、啤酒和酒精全国第一，但白酒却从来不敌四川。因此，数十年以来山东白酒企业便有从四川收购散酒的传统，秦池不是第一家，也绝对不是最大的一家。

——关于“白酒勾兑”，也是行业的一个变革。与普通消费者的一般理解恰恰相反，以食用酒精为基础“勾兑”白酒，比传统的固态发酵工艺更为先进，绝不会影响白酒的质量，这一点秦池一直没有找到一个合适的机会或方式来告诉公众。

——至于秦池的生产能力问题，则更是一个经济学话题了。一家企业通过大量的广告和有力的推销，造成预期的销售空间，然后根据预期销售量来设定自己的生产能力，这样的设定可以是扩大本企业的生产能力，当然也可以通过定牌生产（OEM）、半成品外加工等不同的方式。应该说，这甚至是一种先进的产销模式，不但不应该遭到非议，反而应该成为仿效传播的典范。可是，秦池也没能够好好地把这些意思说出来。

在传媒的集体轰炸面前，秦池表现出了一家暴发型企业面对公关危机时的稚嫩。据不确切的消息称，在《经济参考报》发稿之前，记者曾传真这组报道给秦池审读，秦池派人赴京公关，表示愿意出数百万元收购这组报道，希望报社手下留情。在此举未果之后，秦池便显得不知所措了。在传媒一轮又一轮的反复报道中，秦池被击打得天旋地转，连一丝无辜的声音都来不及发出。

而那些在标王制造“运动”中稳收其利的人，此时也站到了秦池的对面，扮演起反思和评判者的角色。谭希松在接受采访谈到秦池时称，一家企业发生危机，不能仅从表面现象看，就像一个人脸上长了一个斑，有可能是内分泌失调造成的。秦池第一年夺标，效果非常好，但第二年夺标就不是这样的。她还披露了一个细节：秦池在防伪标志上使用的是劣质产品，一下子丢了60%的市场份额。

这就是1997年的秦池，它可能是全中国最不幸的企业。在它君临巅峰的时候，身边站满了弹铗高歌的人们；而当暴风雨来临的时候，甚至找不到一个哭泣时可以依靠的肩膀。如果说经济生态圈是一个很冷酷的天地，那么，这就是一个很极端的个例了。

当年度，秦池完成的销售额不是预期的15亿元，而是6.5亿元，再一年，更下滑到3亿元。从此一蹶不振，最终从公众的视野中消逝了。

标王败因费思量

在秦池无言没落之后，关于秦池败因的议论一直余音未了。

曾经充当“秦池第一谋士”并写出过《与标王共舞》的北京策划人王克历数过秦池的五大危机：

一、传媒主导秦池发展，这种发展的来势之猛，令人始料未及，所以，这种发展本身还没有进入“增长战略”的层次；二、过分急速的增长可能导致市场与企业不相适应的局面，或使企业营销失控而超出企业现实规模；三、企业的迅速增长可能激化企业管理跟不上企业发展规模的矛盾；四、短期的过快增长可能导致企业紊乱、没有效率，并因此对企业长期发展造成危害；五、发展的概念不单是市场份额的扩大，不单是产品产量的增加，而是以企业全方位进步为特征的。尽管我们曾经根据秦池的现实情况，提出了“可持续发展战略”，可惜秦池仍没有跳出“颇为突然的、无法控制的衰退和下降”的周期律。

而一手“培育”了标王现象的谭希松则谈道，企业做宣传，一定要量力而行，有多少面烙多大饼，不能盘子做得很大，资金落实很少。秦池的3.2亿元，扣除代理费，真正交给中央电视台的不足5000万元。她表示，通过这件事，想给企业一个忠告，企业广告像开路先锋，如果先锋打过去了，而后面的产品质量等后续部队跟不上，这个仗是打不赢的。[2]

一个是面面俱到、无懈可击，一个尚在为秦池拖欠广告费而颇有微词，两位“准当事人”都从各自的角度进行了事后的反思。而在所有关于秦池的议论中，最典型的一个声音是：“成也造名，败也造名。”

人们普遍认为“秦池将数亿元的资金用于造名，而忽略了调整产品结构、更新技术设备、提高产品质量”，云云。

然而，从实际的状况来看，这样的评论，或许无可挑剔，但却算不上是公允之词。

事实上，秦池1997年的广告投放远远没有达到3.2亿元的“标王”价，当年度秦池支付给中央电视台的广告费只有4800万元，还不到前一年的6666万元。

在技术设备和产品质量方面，秦池也并不是无所作为。到1996年底，秦池的灌装生产线已经从两年前的5条增加到了47条，“秦池特曲”还荣获了当时中国白酒行业唯一的“绿色食品认证”。

至于秦池人的品牌意识也并非如后来人们所诟病的那么幼稚。姬长孔在一次接受记者采访时便清晰地做过这样的表述：“秦池的品牌经营将分为两个阶段，一是品牌的认知阶段，二是形成品牌的美誉度的阶段。我们前一段时间投入巨资，主要是为了让一个不知名的品牌迅速为人们所认知，下一阶段，我们就要考虑怎样大力树立品牌的美誉度了。”正是在这样的认知下，秦池曾聘用当时北京最有声望的策划人为之谋划，如果说秦池品牌策略发生了失误，那么，责任倒似乎并不在姬长孔。

至于“造名”及追求轰动，那是企业的一种本能。秦池抓住标王的契机，以数千万元的代价一举而为天下知，固然有超乎能力之嫌，可也算得上是一步妙着。

以今视之，秦池之败，在某种意义上，是其传媒整合策略的紊乱所导致的。

首先，秦池在传媒面前始终展现的是“强者”的形象，似乎唯有这样才可以与其标王身份相符。岂料，**中国传媒历来有同情弱者、钦佩思想者的传统，对于强者，大抵是畏而不敬。即便在鼎盛之时，也会有记者以“掏大粪”的不懈勇气来冒犯至尊，赢取新闻轰动，更何况企业自曝弱点，不被传媒穷追猛打，便是怪事了。**所以，秦池在日后的新闻危机中几乎没有获得一点同情分，这自然与其一贯的传媒形象有关。

其次，在勇夺标王、掀起新闻热浪之后，秦池患上了“炒作依赖征”，以为只要通过一轮又一轮的新闻炒作，便自然能够诱发一波又一波的热销高潮。因此，**企业长久处在新闻的焦点中心，最终引起了公众的反感，一旦出现舆论反弹，其新闻波便对企业自身造成了致命的杀伤。综观“倒秦运动”的全过程，没有主角，没有预谋，没有策划，只是各种小道新闻和言论如潮水般汹涌而至，一下子就把不知所措的秦池给“淹没”了，用一种形象的语言，秦池是被“目杀”的。**秦池事件发生后，曾有评论人士戏言：“传媒如小人，近之则逊，远之则怨。”其言虽刻薄，却并非全无道理。

其实，能够夺得标王的企业，顶多算是中国最有勇气的企业，而并非是中国最有实力的企业。在这一基本判断和自我认识上，秦池并没有保持应有的冷静。在二夺标王之后，秦池便应当一战而退，从舆论的聚焦中全身淡出，把更多的精力投入到营销网络的编织和产品的开发推广当中，唯有这样，方可能将已有的广告效益真正地转化为经济效益。如果还一味陶醉在传媒的围捧之中，企图依靠广告效应的惯性来推动产品的经销，那么势必走入歧途。秦池的没落已无可避免，无非是方式不同，时间不同而已。

“醉卧沙场君莫笑，古来征战几人回。”读这样的古诗，各人有各人的心情。有人读出了豪情，有人读出了无奈，有人读出了残酷。

姬长孔和秦池会读出什么？

1998年3月，惆怅落寞的姬长孔离开秦池，由临朐县调入北京某部委任职。他在秦池前后待了5年，在这期间，他的月收入是800元，拿的奖金是一线职工的80%，秦池始终没有实行年薪制。临离开前，他讲了两句话。一句是对秦池的评价，他说：“秦池是一个瘸子。”第二句是对他在秦池5年工作经历的总结，他说：“国家得大头，地方得中头，企业得小头，个人得一身病。”

在北京，姬长孔一直避讳在公开场合露面。

这一年的11月8日，梅地亚中心的广告招标会按时举行，此时谭希松亦已从广告中心主任的宝座上下来，并离开了中央电视台。应朋友的邀约，姬长孔来到梅地亚中心，在招标大厅门口，因为没有邀请函而被门卫挡在了外面。他徘徊片刻，最后一闪而过，郁郁归去。

这一次的标王是步步高。

2000年7月，已有相当一段时间不在媒体露面并几乎将被遗忘的秦池再度成为一个不大不小的新闻焦点，只是此次的聚焦只可用凄凉来形容。

据当月《法制日报》报道，不久前山东一家地区中级人民法院正式下达一个民事裁定，将对未履行还款义务的秦池酒厂所拥有的“秦池”注册商标予以拍卖。

此次引发秦池债务危机的“标的物”竟是小小的金属质地酒瓶帽。债权人为一家酒瓶帽的供应商，秦池曾向该公司进货一批酒瓶帽，拖欠391万元左右的货款，供应商在多次索讨无果的情况下，把秦池告到了法院，结果一审秦池被判决败诉。针对秦池已无钱可还的现状，地区中级人民法院才提出了这个拍卖商标的方案。

这则新闻曝光后，传媒一片唏嘘之声，想当年秦池一掷亿元何等豪放，转眼风云变幻，此番却因为区区300多万元便被逼到了要拍卖商标的绝地，世事沧桑，是何等冷酷。尽管此后秦池新任总裁胡福东出面表示秦池将不会拍卖商标，可是这最后一次的亮相竟是这般的无奈和凄凉，还是令人难免感慨万千。

秦池　大事记

1990年3月，山东省潍坊市临朐县秦池酒厂注册成立。在成立之初的3年左右时间里，它只是山东无数个不景气的小酒厂之一，每年白酒产量1万吨左右，产品从来没出过潍坊地区。

1993年，姬长孔来到秦池担任经营厂长。

1994年，秦池以沈阳为突破口，在东北、华北和西北地区实施滚动式销售，年销售额突破1亿元。

1995年11月8日，秦池以6666万元获得中央电视台新闻联播后5秒黄金标版，成为第二届标王。

1996年，秦池的销售收入猛增至9.5亿元，为上一年的5倍多，并被评为中国明星企业。同年11月8日，在中央电视台的第三届广告段位招标会上，秦池以3.2亿元的天价夺得标王，这一数字相当于1996年秦池全年利润的6.4倍，比竞标的第二位整整高出1亿元。

1996年后，秦池确定了“永远的秦池，永远的绿色”的形象宣传主题。该年底，秦池的灌装生产线从两年前的5条增加到47条，“秦池特曲”荣获当时中国白酒行业唯一的“绿色食品认证”。

1997年1月，秦池被评为“中国企业形象最佳单位”。同月，北京《经济参考报》的一则关于“秦池白酒是用川酒勾兑”的系列新闻报

道被国内无数家报刊转载。当年，秦池的销售额下滑至6.5亿元。

1998年3月，姬长孔黯然离开秦池，调入北京某部委任职。当年秦池的年度销售额仅为3亿元。

2000年7月，据《法制日报》报道，一家金属酒瓶帽的供应商指控秦池酒厂拖欠300多万元货款，地区中级人民法院判决秦池败诉，并裁定拍卖“秦池”注册商标。

2004年5月，在鲁浙民企国企合作发展洽谈会上，秦池酒厂被“资产整体出售”，无人问津。一位企业家对《中国经济周刊》记者说：“秦池已经是个烂摊子了，即使以低价买进，也别想再打‘秦池’这个牌子的主意。说句实在话，‘秦池’这两个字现在别说品牌优势，能不带来负面影响就已经不错了。”

2008年4月13日，山东《齐鲁晚报》的记者在五粮液公司的网站上找到姬长孔的名字，他在北京开了一家40平方米门面的五粮液专卖店。姬长孔拒绝了采访请求。

2009年12月，中国长城资产管理公司济南办事处发布债权营销公告称，公司拟对所持有的秦池酒厂2000余万元债权进行转让处理。

案例研究一

如果向中国的企业家们发问：出600万元，给你一个在全中国一夜成名的机会，你会选择放弃吗？80%以上的企业家会回答：“不。”1997年的彩虹集团也是这样回答的。这家国内最大的彩色显像管专业制造商出了600万元，一夜而为天下知，它刚刚推出一年多的彩电迅速跃居国产电视品牌知名度的第6位、购买意向的第5位。这应该是一个十分成功的造名策划。可是，仅仅一年后，彩虹就黯然

退出彩电市场，所谓的成名、知名度、购买意向，没有一项转化成实际的市场销售。它的策划人就是复旦大学新闻系才子李光斗。这个在当年被评为“中国十大策划”之一的案例，有很多值得回味的地方。下面这篇文章，是该策划入选“中国十大策划”时的新闻介绍稿。

彩虹电视：赞助“飞黄”一夜成名

600万元，在目前的中国，只够在中央电视台黄金时间的5秒广告段位上做30次广告。

谁能以600万元让一个创立仅一年多，在以往的市场调查中可以忽略不计的彩电品牌在短期内跃居国产电视品牌知名度第6位、购买意向的第5位？李光斗。

在赞助泛滥成灾、企业往往扮演一个自娱自乐的“冤大头”的时代，谁能让一次赞助做到全国轰动，企业一举成名天下知？李光斗。



彩虹电视赞助的柯受良“飞黄”

说李光斗是一个策划高手，倒不如说他是一个媒介运动高手更合适。甫一见面，他就向记者宣传关于策划的“李氏定义”：“策划就是搞运动，就是发动群众。”且让我们看一看李光斗如何在彩虹电视独家赞助柯受良飞越黄河的“运动”中“发动群众”吧。

柯受良“飞黄”筹备5年而不得入其门，障碍在一个“钱”字。后来凤凰卫视介入，投入1000多万元。而柯受良实际上已“卖身”：他只需专心“飞黄”，而一切经济活动由凤凰卫视承担。但凤凰卫视也并非在做慈善事业，除了伴随“飞黄”而带来的广告收入、出售节目的收入及名声上的收益，它还希望找到一家赞助商，以替它分担大部分的投资。这笔赞助费起初定在1000万元。消息传出，彩虹电视及它的策划公司——李光斗所在的广东华视广告有限公司开始密切关注凤凰卫视及柯受良，但显然不想接受1000万元的开价。

在这期间，柯受良在各地频频试飞，既是炒热“飞黄”，又是配合凤凰卫视寻找赞助商。在云南某地表演失败，烟厂赞助落空；试飞频频失误，更是让汽车厂商不敢接近；有酒厂上门，但总不能让一个“醉醺醺”的柯受良去飞黄河吧。时机已到，李光斗适时出击，一番讨价还价。最终，彩虹电视以600万元拿到了独家赞助权，而回报则是：拥有在报纸、电视广告中对柯受良肖像1年3个月的使用权，且凤凰卫视负责拍摄及其他新闻宣传。

合约签订，李光斗却又按兵不动了，静观凤凰卫视及国内其他媒介将“飞黄”炒得火热。至柯受良“飞黄”前的一个星期，柯受良的生平和英雄业绩已家喻户晓。新闻界“话题”已尽之际，李光斗开始重拳出击，火上浇油。

5月23日—28日，彩虹电视迅速在总发行量超过1300万份的9家全国性大报上推出以《彩虹电视独家赞助柯受良飞越黄河》为标题的半版广告，广告铺天盖地，“彩虹独家赞助”也成为新一轮新闻热点。彩虹电视也乘此机会塑造公益形象，与柯受良共同捐建希望小学。

6月1日“飞黄”大幕拉开，成千上万的中国老百姓目睹了这一盛况，其收视率之高为中央电视台此时段罕有。而彩虹电视的插播广告覆盖人数则达1亿以上。至此，彩虹电视的推广策划已大获成功，但李光斗并未就此打住。

先是《中国经营报》以《彩虹的600万元也飞过了黄河？》为题邀请各路“英雄”评说赞助一事，满纸责难之声，大家皆以为“不值”。其他媒介也迅速予以转载。“靶子”树起来了，反击文章便迅速出笼。李光斗也亲自操刀上阵，撰文《再说飞黄叹彩虹》。各地版面上一时热闹非凡，有的报纸更是同时刊登正反大辩论，唇枪舌剑，煞是好看。

在“飞黄”的第二天，彩虹的股票便上了涨停板，且一连上涨了4天。同时，要求联系经销彩虹的商家络绎不绝。彩虹电视订货会乘势举行，订货量较以往大增。而在“飞黄”过后的一个月，彩虹仍然是新闻界关注的话题。这出“独家赞助”的大戏，唱得实在是精彩！

（资料来源：《南风窗》1998年1月）

案例研究二

一个总资产不到1亿元的企业每年却大胆投入数亿元的广告，而其全年的科研开发费用仅为234万元。2000年前后，在飞龙陨落的东三省又揭竿而起一家“比秦池更秦池、比标王更标王”的广告天王。下面这篇新闻观察便是对这家企业的一个近距离写真。它可以成为一个新的关于“造名运动”的教案。

哈药六厂：比标王更标王/陈涛

两三年前，哈尔滨制药六厂还是一个名不见经传的小厂，如今，你想在中国找到一个没听说过它的人恐怕已经不大容易了。根据一家权威广告监测机构的调查，2000年头5个月，仅盖中盖和严迪两个产品的电视广告费用总额就达5.7亿元。如果把哈药六厂其他产品的广告费用也计算在内，并且假设，在下半年它还能保持同样的广告力度，那么，它全年所投入的电视广告少说也要超过7亿元，有媒体说将达到10亿元左右。

当年令人咋舌的一代标王秦池的投标额也不过才3.2亿元，秦池的标王是中央电视台一家的，而盖中盖和严迪——当然还包括哈药六厂的泻痢停、朴雪等其他产品——既在中央电视台大出风头，又在各省级台搞“地毯式轰炸”，其势头远非当年秦池可比。

从工商登记上来看，哈药六厂并不算大——从1994年开始，“哈尔滨制药六厂”就被注销了，并成为上市公司“哈医药”的一部分，不再是一个独立的法人——1998年的时候，它的资本总额仅为9022万元，该年度的营业额为2.28亿元，税后利润为1698万元。对于一个总资产9000来万元的企业来说，这样的业绩听起来是很正常的。

1999年，哈药六厂的业绩开始往上猛蹿了：该年度的营业额放大4倍多，达到10.7亿元；税后利润增至2483万元，增幅为46%。

营业额放大4倍多，而税后利润仅增加46%，说明净利润率仅是原来的1/10，这里的主要原因就是广告费用大大增加了。在1999年11月中央电视台举行的黄金时间广告招标会上，当时还不怎么出名的哈药六厂喊出了一个令人注目的价钱，为自己的“泻痢停”争取到了一个重要的广告时段。此后，哈药六厂连出大手笔，几乎所有上星的电视台都开始大量播出它的广告。

在10.7亿元的销售额中，严迪的贡献最大，达到4.7亿元。其实，严迪既不是什么新药，也不是哈药六厂独门武器，哈药六厂只是把它重新包装了一番，并用超常规的广告轰炸来推广它。正是那个被很多专业人士认为毫无创意的广告，硬生生地开拓出了一个可观的销售额。

那么，对于一家税后利润不过2000多万元的企业来说，它投广告的钱是哪里来的？跟秦池酒厂当年靠县财政支撑不同，哈六药厂的办法似乎更具现代气息，有专家分析，其做法是“墙里损失墙外补”：花大价钱打出个知名度，然后到资本市场上去兑现。

从5月16日到6月29日，在短短一个多月的时间里，哈药集团的股票从8.8元涨到14.6元，最高涨幅达66%。以2.43亿元流通股计算，整个二级市场在账面上共获益14亿元。

“分拆上市”是另外一种可能。今年4月，股市中流传着哈药集团有意分拆业务到新加坡上市的消息。如果哈药集团真有此意，哈药六厂当然很有可能被分拆出去。

哈药六厂的成功很耐人寻味，畸形的药品市场是哈药六厂成功的一个重要条件。

在这个市场里，药品的定价高得离谱，在药厂、批发商和医院之间形成了一种特殊的利益分割格局。据一位业内人士讲，一瓶售价20元的药大致由以下几块组成：成本5元，药厂可能会以7元到8元的价格出厂；广告费5元到8元；为了能进入各大医院，还必须向医院里的各色人等“上贡”，平均费用1元；为了鼓励医生开你的药，得给他每瓶4元左右的“临床费”。这样，到患者手上的时候，大致已经要到20元了。

哈药六厂的主要产品都是非处方药，不需要通过医院这个环节，于是它们可以把本来要让给中间商和医院的利益用于市场推广，广告就是这种市场推广中最重要的武器。

但是，现在已经有迹象表明，药品市场的这种畸形利益格局将要被打破，全国各地都传出了要对付“药价虚高”现象的迹象。在成都市，药店已经展开了一轮价格战。

另外，随着电子商务的发展，也许在未来，药品网上销售的禁令会被解除，使药品进入直销时代。在那样的环境下，高额的广告费用可能不会被企业所接受，特别是在你的产品不具备不可替代性的时候。

“马上得江山，不能马上守江山”，广告是用来“得江山”的，是市场的开路机，在巨额的广告开拓出一个市场之后，你难道还要靠广告来守这个市场？

从企业的长期发展而言，研究开发新药当然是一件非常重要的事情。从年报中人们发现，1999年，整个哈药集团的研发费用仅为234万元，与之形成鲜明对比的是它高达6.19亿元的广告费用。想到这里，还真为哈药六厂捏一把汗。

（资料来源：《南方周末》2000年7月28日）

新新观察

在中国企业界，标王似乎是一项十分不吉祥的桂冠。从1994年的孔府宴酒开始，到1995年、1996年的秦池，再到1997年的爱多，四届三任标王竟无一例外地在加冕之后便迅速地走上了覆灭之路。通过秦池、爱多等案例，很多人声称“它们的失败标志着中国企业企图通过‘速成名牌’打天下的时代终结了”。这样的判断似是而非，实际上，造名是企业家永远的冲动，关键在于造名的方式和策略是否恰当，以及成名后企业的一系列可持续发展策略是否调整到位。

“造名运动”引出概念经济/钟朋荣

近年来，一批企业之所以能靠造名迅速取胜，首先是由于中国社会有几大特点：其一，中国人口众多。一种产品即使不那么好，只要名气造到足够大，哪怕每人只试用一次，厂家也可以发大财。其二，消费者的盲从性。某种东西名气一大，大家都盲目跟风。中国人口众多，一旦大家都盲从某个东西，足以把这个东西从地下捧到天上。其三，新闻媒体的权威性。中国的新闻媒体长期以来都作为党和政府的喉舌，在人民群众中享有较高的威望，用媒体为产品做各种形式的广告，自然具有较高的可信度。

中国社会的上述特殊背景，为企业造名取胜创造了极好的条件，但也不是所有企业、所有行业都能靠造名取胜的。靠造名取胜的主要

是消费品而不是生产资料，而消费品中又主要是那些效用比较模糊、一般消费者很难判断其质量和实际价值的产品，如保健品、化妆品等。这些产品又具有三大特点：其一是效用的不可检验性，其二是效用的滞后性，其三是消费的奢侈性。

消费者的盲从、人口的众多、媒体的权威性、产品的不可检验、效用的滞后和消费的奢侈性，这些都是企业靠造名取胜的有利条件。一些企业正是利用上述条件通过造名而暴富。部分企业造名暴富，就会诱使更多的企业加入到过度造名的行列中来，结果使中国过度造名的企业越来越多。

所谓过度造名，是指这些企业不是致力于生产产品，也不是致力于提高产品的质量，而是致力于创造和经营某种概念；消费者花掉巨额费用主要不是消费使用价值，而是消费概念。整个社会，相当大的一部分人力、物力、财力用于概念的创造。这种经济现象，我们称之为“概念经济”。

过度造名，对消费者造成灾难，而对许多企业则构成陷阱。随着市场经济的发展，人们的成本意识、选择意识以及投入产出意识在逐步增强。某种产品一年花数亿元广告费，天天做广告，消费者自然会想到，掏100元买这种产品，其中可能有70元是用来支付广告费，只有30元才是买产品及其效用。于是，消费者就会感到产品的价格与价值差距太大，买这种产品等于挨宰。待消费者觉醒之时，也正是这种产品完蛋之时。

企业要防止掉入造名陷阱，但也不是完全不要造名。在造名与造实的关系上，应把握以下准则：其一，既要造实，也要造名；其二，造实先于造名；其三，造实重于造名；其四，造名不能急于求成。

产品的知名度可以通过广告迅速扩大，但以知名度、信任度和美誉度三者高度统一为基础的名牌，则不是靠广告在几天之内能造出来的，而是由产品质量和口碑的相互循环实现的。在这种循环中，产品质量是关键。而产品质量的提升往往要经历一个逐步改进、逐步完善的过程。所以，世界知名品牌都不是一夜之间造出来的，而是伴随着产品的不断改进和质量的不断提高，经过一个漫长过程形成的。

巨人　“请人民作证”

“你必须站起来，你知道吗，你的倒下伤害了我们这代人的感情。”“他最大的缺点是清高，最大的弱项是与人交往，最大的局限是零负债理论。”“这位年轻的知识才俊显然对民众智力极度蔑视，而对广告攻势有着过度的自信。”

1992年，一家知名媒体对北京、上海、广州等十大城市的万名青年进行了一次问卷调查，其中一个问题是，“写出你最崇拜的青年人物”。

第一名，比尔·盖茨。第二名，史玉柱。

当时的史玉柱，可能是全中国30岁以下青年中最著名的一个。

10年后，当你在大街上拦着一位20岁上下的青年，问他，谁是史玉柱，恐怕知道的人不足1/10。

这就是一个狂飙突进的创业年代的冷酷和生动。

巨人集团的覆灭，是中国知识青年冲浪市场经济的最惨烈的悲喜剧，它曾经在无数热血学子的心中造成了极大的伤害。

这样的伤害，在某种意义上，或许并非是无益的。

文弱书生的豪赌天性

如果没有那个悲剧性的结局，以下的描述足以勾勒出一位罕见的商业奇才所具有的智慧和勇气。

1989年7月，一位名叫史玉柱的安徽青年孤独地站在深圳宽敞而脏乱的大街上。当时的深圳已经作为特区开放了将近10年，每年有百万以上的劳工赶到这里“淘金”，南国风吹在每一位百无禁忌的“青年牛仔”身上，让略带海腥味的野心在钢筋水泥中蓬蓬勃勃地萌芽开放。9年前，史玉柱以全县第一的成绩考进了浙江大学数学系；3年前，他又考到深圳大学读软件科学，毕业后被分配到安徽省统计局。可是，已经在深圳的创业氛围中浸泡了3年的史玉柱无法忍受机关单位的平静和呆板了，仅仅几个月后，他便毅然辞职，又回到了那片狂热而充满了机遇的南国地。



史玉柱

此时史玉柱的行囊中，只有东挪西借的4000元以及他耗费9个月心血研制的M-6401桌面排版印刷系统软件。史玉柱长得瘦高文弱，一眼望去便是一副南方书生的模样，可是他却有着超出常人的惊人的豪赌天性，这种天性在他日后的创业历程中将一再展现。初到深圳几天之后，他便作出了一生中的第一个豪赌决定，他给《计算机世界》打电

话，提出要登一个8400元的广告“M-6401：历史性的突破”，唯一的要求是先发广告后付钱。“如果广告没有效果，我最多只付得出一半的广告费，然后只好逃之夭夭。”事后，他这样说。

13天后，他的银行账号里收到了3笔总共15820元的汇款。两个月后，他赚进了10万元。这是他经商生涯中的“第一桶金”。他把这笔钱又一股脑全部投进了广告，4个月后，他成了一个默默发财的年轻的百万富翁。

1990年1月，史玉柱一头扎进深圳大学两间学生公寓里，除了一星期下一次楼买方便面，他在计算机前待了整整150个日日夜夜。这次他拿出来的是M-6402文字处理软件系列产品。当他天昏地暗地走出那间脏乱的学生公寓的时候，他发现家里的所有家具都已不翼而飞，数月未见的妻子已不知去向。可是，他却站在了一个新的事业起点上。他从深圳来到珠海，这位身高1.80米、体重不到120斤的瘦长青年给自己的新技术公司起了一个很响亮的名字——“巨人”。他宣布，巨人要成为中国的IBM，东方的巨人。

就在巨人诞生不久，他的豪赌天性再次让他作出了一个所有部下都反对的决定：全国各地的电脑销售商只要订购10块巨人汉卡就可以免费来珠海参加巨人的销售会。一时间，200多位经销商从天南海北齐聚珠海，史玉柱以数十万元的代价，闹腾腾地编织起了一张当时中国电脑行业最大的连锁销售网络。第二年，巨人的汉卡销量一跃而居全国同类产品之首，公司获纯利1000多万元。

又一年，巨人已发展成为一家资本金超过1亿元的高科技集团公司。公司每年的销量以几何级数的速度在增长，巨人的年度销售商大会成了全国规模最大的电脑盛会。史玉柱又连续开发出中文手写电脑、中文笔记本电脑、巨人传真卡、巨人中文电子收款机、巨人财务软件、巨人防病毒卡等产品。

从1992年开始，巨人已赫然成为中国电脑行业的领头军，史玉柱也成为中国新一轮改革开放的典范人物和现代商界最有前途的知识分子代表。他被评为“中国十大改革风云人物”“广东省十大优秀科技企业家”，获得珠海市第二届科技进步特殊贡献奖，得到63620元奖金、一辆奥迪轿车和一套100平方米的住房。中央领导人纷纷视察巨人，时任国务院总理李鹏更是三顾巨人，表现出特殊的眷注之意，先后题词“青年科技人才是国家的希望”“巨人集团在软件开发领域取得重大成果”等。1994年6月，时任中共中央总书记江泽民视察巨人集团，在试写巨人中文手写电脑时，他说：“中国就应该做巨人。”

史玉柱的事业在此刻达到了前所未有的巅峰，而此时的他刚刚迈过而立之年。这个瘦高、讷言却又充满神奇色彩的安徽人几乎在最短的时间里成了全中国知识青年的偶像。

在20世纪90年代的企业家群体中，史玉柱算得上是一个“神童”和异类。

我们发现，**在中国乃至世界企业圈中，能够独立门户、开疆拓土的一代宗师们，几乎都没有太高的学历背景。因为往往学历越高、读书越多，便越具有理性精神，在机遇稍纵即逝的商海中，瞻前顾后，举棋不定，缺乏在大风大浪中豪情一搏的创业激情。而那些学历不高者，则顾忌较少，敢想敢为，埋头一冲，或许真的能一跃而出，开创出一片新天地来。**

在深圳特区开辟的前15年中，先后有1000万左右的大学毕业生前来淘金，每年全国博士毕业生中的1/30也决然地来这里寻找机遇，可是能创出像史玉柱这般事业的却没有第二人。其最关键之处在于，史玉柱的身上流淌着一股天生的充满草莽气息的豪赌血液，而这正是创业型企业家所必备的一种禀赋。

从38层到70层

1992年，在事业之巅傲然临风的史玉柱决定建造巨人大厦，当时巨人的资产规模已经超过1亿元，拥有流动资金约数百万元。最初的计划是盖38层，大部分自用，并没有搞房地产的设想。这年下半年，一位中央领导人来巨人视察，当他被引到巨人大厦工地参观的时候，四周一顾盼，便兴致十分高昂地对史玉柱说，这座楼的位置很好，为什么不盖得更高一点？就是这句话，让史玉柱改变了主意。于是，巨人大厦的设计从38层升到了54层。

这时候，又一个消息传来，广州想盖全国最高的楼，定在63层。便有人建议史玉柱应该为珠海争光，巨人大厦要盖到64层，夺个全国第一高楼，成为珠海市的标志性建筑。到1994年初，设计方案又改为要盖到70层。

这就是最后导致史玉柱身败名裂的巨人大厦的投资决策过程。在整个国家都处在激进洪流的时候，是没有人会察觉出这一连串的偶然和随意中所蕴含的风险和不妥的，没有人看见，危机的导火线从此时开始已经在哧哧冒烟了。

在当时，盖一座38层的大厦，大概需要资金2亿元，工期为2年，这对巨人集团来说，并非不能承受之重；可是，盖70层的大厦，预算就陡增到了12亿元，工期延长到6年。这不但在资金上缺口巨大，而且时间一长，便也充满了各种变数。

可是，史玉柱却信心十足。当时巨人的M-6403汉卡在市场上卖得十分火爆，1993年的销量便比上年增长了300%，每年回款有3000多万元，如果保持这样的势头，盖楼的资金应该不成问题。史玉柱犯了一个很多青年企业家都容易犯的错误：把预期的利润当成了实际的收益，并以此为基数，来设定自己的规划。

一开始一切都显得是那么的顺风顺水。珠海市为了支持这个为珠海争“全国第一高楼”的标志性建筑，大开绿灯，巨人大厦的每平方米地价从原来的1600元降到700元，最后再降到350元，几乎成了一个“象征价格”。史玉柱原本打算向银行贷一部分款来启动大厦的动工，可是，他的智囊团却想出了一个当时看来比贷款要好得多的融资办法：卖楼花。

此时的巨人集团在公众眼中无疑正戴着迷人的光环，企业又在楼花广告中浓墨重彩：国内最知名的高科技企业，亿元资产和38家全资子公司，计划于1995年上市，1996年目标产值50亿元，成为中国最大的计算机企业，将于1996年交付使用的巨人大厦将成为巨人腾飞的象征。更诱人的是，巨人集团还向公众提供了一份“零风险、高回报”的无风险保证：“中国人民保险公司提供本金保险及100%的回报保险，珠海市对外经济律师事务所进行常年法律见证。”

巨人大厦是最早在香港市场上出售楼花的内地楼盘之一。挟着巨人集团的赫赫名声及强有力的推销攻势，巨人大厦的楼花在香港卖得十分火，1平方米居然卖了1万多港元，加上在内地的销售，史玉柱一下子圈进了1.2亿元。

谁也没有想到，就是这座被视为史玉柱和巨人集团成功丰碑的大厦，最终导致了巨人的突然窒息。

巨人下达“总攻令”

1993年，中国电脑市场风云突变。随着西方16国集团组成的巴黎统筹委员会的解散，西方国家向中国出口计算机的禁令失效，康柏、惠普、IBM等国际著名电脑公司大举入境，被称为中国硅谷的北京中关村一时风声鹤唳。这是一场实力悬殊的生死对决，以巨人为代表的本土电脑品牌从一开始就注定了多舛的命运。

许多年后，有人议论，如果巨人坚持在电脑行业发展，或许不致落到日后的结局。其实这样的判断也仅仅是一厢情愿而已。当时的市场现状是，巨人从桌面印刷系统和汉卡起步，其市场覆盖面有限，幼弱的本土电脑品牌基本上缺乏与国际品牌抗衡的能力。巨人之所以受到中央领导和传媒的高度青睐，最关键的是其高举了发展民族工业新经济的大旗，而事实证明有时这可能是企业发展的一条歧途。与巨人的电脑发展思路相映成趣的，是日后取代其行业地位的联想。在前10年的积累期，联想基本上走的是代理的路子。在市场容量相对增长、消费人群日渐增多而企业实力亦逐步增强的情况下，联想才开始实施自主开发、自创品牌的战略。在1993年前后，中国产业界曾经进行过一次民族产业振兴的大讨论，事实一再地证明，类似“振兴民族工业”这样的话题在未来的中国经济发展历程中，将随着经济的起伏被一再地提起，它可以作为一件包装的外衣，谋求公众认同和政府支持的口号，但如果作为一家大企业发展的根本纲领，那么稍有不慎就很可能作茧自缚，走入歧途。在某种意义上，正是巨人超越现实的发展战略，使它从一开始就陷进了自己圈画好的狭隘的民族经济陷阱中。

在外有强敌的情况下，创业不久的巨人集团内部也出现了管理上和体制上的问题。史玉柱不同于那些没有文化而一夜暴富的乡镇企业家——没有智谋而仅仅靠胆量打天下，巨人是国内第一个明确提出“管理也是生产力”的现代企业，并形成了一种独特的管理机制。同时，从很早开始，巨人就是一家很有危机意识的企业。就在江泽民视察巨人集团后的两个月，史玉柱在一次全体员工大会上便拉响了危机的警钟，他直截了当地剖析了巨人集团的五大隐患：创业激情基本消失、出现大锅饭现象、管理水平低下、产品和产业单一、开发市场能力停滞。这五大隐患，除了“产品和产业单一”这一条之外，直到巨人集团覆灭都没有得到根本性的改观，也成为世人日后评说巨人之败的缘由。

正是在这次会议上，史玉柱明确提出巨人“二次创业”的总体目标：跳出电脑产业走产业多元化的扩张之路，以发展寻求解决矛盾的出路。他把新产业的目标确定在保健品和药品产业上，宣布将斥资5亿元，在一年内推出上百个新产品。

在楼花销售中大尝甜头的史玉柱发现做电脑实在太辛苦，迅猛成长中的国内市场有太多的暴利行业在诱惑着他，很快，具有商人特质的他选中了当时最为火爆的保健品行业。

当时的保健品行业基本上属于一个培育成熟的市场，在太阳神、飞龙等企业的“广告催肥”下，1994年全国保健品市场的销售总收入达300亿元之巨，而且没有大的国际品牌参战。史玉柱的企图十分明显，他希望通过新的扩张激发出新的创业激情，利用巨人的品牌优势快速攫取超额利润，并以此来缓解主导产业发展受阻以及管理机制上的矛盾。这样的方式在许多企业的成长史上屡试不爽，并帮助它们摆脱危机焕发新生。可是，在这一战略性大转移中，史玉柱犯下了一个错误：他没有采取有效的措施，稳定发家产业和已有项目——这些措施可以包括，与外资合作、资产股权化、获得跨国公司的技术支撑等等。相反，他希望齐头并进，最终造成了多线作战的局面。在当时，如果巨人集团确实已经定下了产业转移的战略目标的话，它完全应该对电脑公司和已开工的巨人大厦建设项目进行资产和管理上的剥离，使之独立运作。

相反，史玉柱走上了一条多线开战、俱荣俱损的大冒进之路。他亲自挂帅，成立三大战役总指挥部，下设华东、华中、华南、华北、东北、西南、西北和海外八大方面军，其中30多家独立分公司改变为军、师，各级总经理都改为“方面军司令员”或“军长”“师长”。

在动员令中，他写道：三大战役将投资数亿元，直接和间接参加的人数有几十万人，战役将采取集团军作战方式，战役的直接目的要

达到每月利润以亿元为单位。组建1万人的营销队伍，长远的目标则是用战役锤炼出一支干部队伍，使年轻人在两三个月内成长为军长、师长，能领导几万人打仗。

这样的动员令，这样的目标，这样的建制，这样的口号，不由得让人产生热血沸腾的狂热。

1995年5月18日，史玉柱下达“总攻令”，在全国上百家主要的报纸上，巨人集团的整版广告赫然登台。巨人以密集轰炸的方式，一次性推出电脑、保健品、药品三大系列的30个新品，其中主打的保健品一下子就推出12个品种，减肥、健脑、强肾、明目、开胃，几乎涵盖了所有的保健概念，摆出一副广种薄收的架势。这可能是中国企业史上广告密集度最高的一次产品推广活动，在今后估计也不会再有超越者了。

一时间，暴风雨般的广告、新闻炸弹疯狂地倾泻而下，数千名年轻而狂热的营销人员分赴各大市场，巨人的系列产品在最短的时间内出现在全国50万家商场的柜台上。不到半年，巨人集团的子公司从38家发展到了创纪录的228家，人员从200人骤增到2000人。据统计，在巅峰时期，为巨人集团加工、配套的工厂达到了150家，单是在各地公司加班加点为客户办理提货手续的财务人员就超过了200名。集团的《巨人报》为了配合战役，印制了大量的宣传单，其最高单期印数竟超过100万份。

如此前所未闻的闪电战术，在一开始确实创造出了奇迹：“总攻令”发动后的15天内，汇总到史玉柱手中的来自全国各市场的订货金额就突破了15亿元，各地媒体更是对巨人集团形成一次大聚焦，连一向在企业报道上十分谨慎的《人民日报》也在半个月里4次以长篇通讯形式对巨人集团进行了报道。史玉柱仿佛又回到了几年前汉卡面市时的辉煌月期。

可是很快——快得让人至今忆起来还感到心痛和猝不及防——整体协调作战能力的低下使战场变得混乱起来。巨人集团本身并没有日用消费品营销的经验，投身战役中的巨人大军主要由两类人组成：一类是走出校门不久的青年学子，他们只有热血却没有经验；一类是从各家保健品企业跳槽或挖过来的，他们其实是一批“雇佣军”，缺乏对巨人集团的忠诚度和归属感。对他们来说，市场红火，则随声吆喝自抬身价；市场不好，则揩一把油溜之大吉。仅仅在总攻令发布两个月后，史玉柱就不得不宣布“创业整顿”。

1996年初，史玉柱开始从全面出击转为实施重点战役。他发现了减肥市场的潜力，因而决定全力推广减肥食品“巨不肥”，提出要打一场“巨不肥会战”。他成立会战总指挥部，亲任总指挥，下辖三大“野战军”，每支“野战军”率领七八个“兵团”，各“兵团”下面又有若干个“纵队”，总部还挑选精干人员组成“冲锋队”。总之，架势拉开，人马聚齐。史玉柱还搞了一个“阵前盟誓”，亲自高举酒杯为开赴前线的将士壮行。

就这样，从2月开始，以“请人民作证”为推广口号的“巨不肥会战”在全国各大中城市打响，巨人集团的广告再次铺天盖地地倾泻到各地媒体上。

也就在这时，史玉柱的豪赌个性和急功近利暴露无遗。正如他的一位部下所言：“这位年轻的知识才俊显然对民众智力极度蔑视，而对广告攻势有着过度的自信。”日后人们才知道，当时一篇被巨人广为散发的为保健品“鲨鱼软骨”而作的宣传文案《鲨鱼不患癌》，其署名是美国加利福尼亚大学袁彬博士，而实际上却是出自一个对保健品一无所知的外语系学生之手。其他的保健品文案甚至病例等等，也大多由名牌高校新闻或中文系的才子才女们杜撰而成。更让人惊讶的是，巨人的保健品研制部经理竟是由一位广告公司经理兼任的。史玉

柱想要“请人民作证”的保健品战役的中坚力量其实不是科研人员，而是一些靠想象力和文字功底吃饭的书生。



在这样的标语下兜售保健品是那个激情年代的风格

在败局铸成之后，史玉柱曾在检讨中把巨人的失败在宏观上归咎于全国保健品市场的整顿，这并非公允之词。在某种意义上，倒是巨人盲目的广告轰炸和无序的营销推广加速了保健品市场的早衰。

保健品是一种以功效诉求为主的消费品，广告无非起到了一个诱发购买的作用，要让消费者有持续的购买行为则必须依赖于产品本身的服用效果。依靠闪电式的广告轰炸而建立起的市场，无疑是沙滩上的大楼，毫无基础可言。数年后有人问史玉柱，搞保健品最关键的是什么？他回答说，是产品，一个好的产品要具备两个条件：一是从科学的角度证明它确实是个好东西，坑蒙拐骗长不了；二是效果要让消

费者能感觉到。可惜，这两个十分基本的条件，1995年的史玉柱并没有真正地悟出来。巨人的保健品缺少真正的科学依据和切实的服用效果。更糟糕的是，在忙乱而声嘶力竭的推广过程中，它还犯下了一个诋毁竞争对手的低级错误。

在巨人集束式投放市场的12种保健品中，有一种帮助儿童开胃的“巨人吃饭香”，这一产品与当时儿童保健品中最畅销的“娃哈哈儿童营养液”极其相似。在一份广为散发的宣传册子中，巨人的文案人员竟然写下了这样一段文字：“据说娃哈哈有激素，造成儿童早熟，产生许多现代儿童病。”娃哈哈在当时已经是国内最大的饮料食品企业，巨人此举对娃哈哈造成了严重损害，据娃哈哈方面称，单在1995年就减少了将近5000万元的销售额，造成直接经济损失670万元。娃哈哈就此向杭州市中级人民法院起诉，经过协调，到1996年10月，巨人答应庭外调解，向娃哈哈赔偿经济损失200万元。在次年的1月，巨人在娃哈哈的强烈要求下，不得不在杭州与娃哈哈一起召开联合新闻发布会，公开向娃哈哈道歉。

这一道歉风波，成为巨人大滑坡的一次标志性事件。

也就在这一风雨飘摇的前夜，那些本来就对巨人缺少忠诚意识的雇佣军们已经嗅出了危机的气息，很快在各地市场上频频发生侵吞私分集团利益的恶性事件，很多人把“巨不肥会战”当成了“最后的晚餐”。连集团内部的《巨人报》也发出了惊呼：在我们巨人集团内部竟有这么多触目惊心的违规违法事件，几万、几十万甚至上百万元的资产在阳光照不到的地方流失了。如果这样，巨人集团该怎么办？

面对这样的问号，史玉柱似乎也有点手足无措。他想出的最后一个办法是，组织全国总公司经理和总部中层以上的干部参观广东省高明市的重刑犯监狱。

市场停滞，而巨人大厦则像一张永远张开着的大口，每天都要靠大笔的资金填下去才能继续长起来，多线开战的恶果终于显露了出来。在迫不得已的情况下，史玉柱只好走出一步下策之棋，他不断地抽调保健品公司的流动资金填补到巨人大厦的建设中。这种拆东墙补西墙的做法，最终造成了各个战场的捉襟见肘、顾此失彼。

“什么叫‘一分钱难倒英雄汉’？”

1996年9月，耗尽巨人集团精血的巨人大厦完成地下工程，开始浮出地面。也就在这时，巨人集团的财务危机全面爆发了。

在之前，很多知情的人已经看到了巨人集团的危机。可是谁也没有想到，危机会爆发得那么突然和猛烈。

从10月开始，位于珠海市香洲工业区第九厂房的巨人集团总部越来越热闹起来，一些买了巨人大厦楼花的债权人开始依照当初的合同来向巨人集团要房子，可是他们看到的却是一片刚刚露出地表的工程，而且越来越多的迹象表明，巨人集团可能已经失去了继续建设大厦的能力。这一吓人消息一传十、十传百，像台风一样地卷刮到并不太大的珠海市的每一个角落。那些用辛辛苦苦赚来的血汗钱买了大厦楼花、原本梦想着赚上一票的中小债主再也按捺不住了，一拨接一拨的人群拥进了巨人集团。



才露出地表的巨人大厦

1997年1月，在一些人的记忆中似乎是一个灾难性的早春。上旬，如日中天的标王秦池的兑酒事件被曝光，传媒一片哗然；而到了中旬，南方便又爆出了巨人风波。1月12日，数十位债权人和一群闻讯赶来的媒体记者来到巨人集团总部，恰逢深居简出的史玉柱刚刚驱车从外面进来。于是发生了一场面对面的“短兵相接”。其间，一位律师对债权人和记者口气凌厉地嚷嚷道：“如果你们不想解决问题而是来闹事，你们就闹去。作为企业行为，任何事情向社会曝光都没问题。如果你们要曝光，可以先曝光，然后再谈，我们不怕曝光。”

由于缺乏危机处理能力，巨人集团仅仅委派了律师与债权人和记者周旋，巨人与媒体的关系迅速恶化。于是，种种原本在地下流传的江湖流言迅速地在媒体上被一一放大曝光：

巨人集团的资产已经被法院查封，总裁史玉柱称已没有资产可被查封了；

巨人集团总部员工已3个月未发工资，员工到有关部门静坐并申请游行；

巨人集团一位副总裁及7位分公司经理携巨款潜逃；

史玉柱沉痛承认在保健品开发上交了上亿元的学费……

那份楼花广告中的保险公司100%担保承诺，也被披露是一个骗局。保险公司与巨人集团签署的保险协议其实在楼花广告推出之前已经宣告失效，大声宣告要“请人民作证”的巨人集团无法为自己作证。

这些耸人听闻的新闻真假参半、泥石俱下，一时间让史玉柱百口莫辩。就在这时，又发生了巨人被迫在杭州向娃哈哈道歉的事件。于是，巨人在公众和媒体心目中的形象轰然倒塌，从此万劫不复。

令人玩味的是，在巨人风波的爆发中，国内有些传媒表现出了一种异常的投入和不冷静，扮演了一个很暧昧的唯恐天下不乱的角色。用巨人集团一位高级职员的话说，就是“以落井下石的火力一夜间彻底摧毁了被它们吹捧了几年的企业”。史玉柱在危机中曾几度企图恢复生产销售秩序，可是几度被传媒的跟踪报道打乱。每出现一次报道，就会造成一批骨干的离去，增加一批讨债者的上门，以致恶性循环，难以挽救。史玉柱日后曾十分不解地感慨道：“巨人一直是一个‘新闻企业’，我本人也是个‘新闻人物’，想不当都不行。以前新闻总说巨人好，这也好那也好，现在说巨人这也不好那也不行。我原计划1997年好好做市场，但各地报纸一转载巨人风波，说巨人差不多倒闭了，产品没人敢买了，这下子问题大了。”巨人风波平息后，国内传媒自身也曾对此有过检讨，当数年后“爱多事件”爆发时，便

有人吁请大家冷静，以免重蹈巨人报道的覆辙。当然这些都是后话了。

在那些血雨腥风的日子里，史玉柱一直躲在巨人集团总部四层的总裁办公室里。史玉柱将办公室、书房、卧室、会议室、秘书室集于一体，构成了一个封闭的300平方米的“史氏空间”。当危机全面爆发的时候，史玉柱就躲在这个“孤岛”上，拉下所有帷幕，拒绝与外界接触，整日在不见一丝阳光的大房子里孤寂地枯坐。

一向不善交际的史玉柱似乎没有什么知心朋友，即便是在辉煌的鼎盛期，他也不太善于与外界交往。每当要作一项重大决策，他都喜欢把自己关起来，在屋里来回踱步、苦思冥想。久而久之，大办公区的地毯已凹凸不平，显得坑坑洼洼。

史玉柱把自己在“孤岛”上关了数十日。就在这些日子里，新闻媒体对巨人事件进行了高密集的轰炸，巨人形象被破坏殆尽。可是，史玉柱却始终没有跟媒体、社会进行过哪怕一次认真、知心的对话。他异常平静地对仅有的几位对他和巨人还抱一丝希望的部下说：“我们不必主动去找任何一位记者，我们的名声已经这样糟了，坏到了不能再坏的地步，还能怎样？”就这样，史玉柱轻易地放弃了最后一次获取同情和救援的机会。

其实，当时巨人集团所面临的危机并没有到绝杀的地步。

尽管巨人的保健品推广大战宣告失败，可是在市场上并没有完全丧失品牌信誉。而巨人大厦已经完成了地下工程，只需要1000万元资金就可再启动起来。按当时的房地产建筑进度，5天可以盖起一层，一层一层往上盖，兵临城下的债权人自可安心不少，诸多突发矛盾也可以化解。

史玉柱清醒地知道，缺少的仅仅是1000万元而已。可是，他就是没有能力筹措到这笔钱。1000万元对不久前的巨人集团算不了什么，就在半年前史玉柱到山东开会，青岛一个市场1个月交给总部的款项就达到了1000万元。史玉柱仰天悲鸣：“什么叫‘一分钱难倒英雄汉’？这就是。巨人集团发展到现在，资产规模滚到5个亿，区区1000万元的小数目根本不算什么，可眼下这一关就是过不去。”

正如人们日后所注意到的，由于缺乏必要的财务危机意识和预警机制，巨人集团债务结构始终处在一种不合理的状态。史玉柱一向以零负债为荣，以不求银行自傲。在巨人营销最辉煌的时期，每月市场回款可达3000万元到5000万元，最高曾突破7000万元，以如此高的营业额和流动额，他完全可以陆续申请流动资金贷款并逐渐转化为在建项目的分段抵押贷款，用这笔钱来盖巨人大厦。可是史玉柱却始终拒绝走这步棋，而是一味指望用保健品的利润积累来盖大厦，这无疑是造成巨人突发财务危机的致命处。

以冷眼待人，人自以冷眼待之。在危机爆发的那段时间，巨人集团平时很少与之打交道的银行此刻自然袖手旁观；一直鼓励巨人“大胆试验，失败也不要紧”的地方政府也始终束手无策，拿不出任何有建设意义的方案；一些江浙地区的民营企业主闻风赶到珠海，终因一些细节问题没有与巨人达成意向。

当时的巨人集团除了巨人大厦外没有别的固定资产，公司在全国各地的市场营销还在运转，估计各销售商欠巨人集团的钱有3亿元左右，史玉柱自己估算属于良性债权的至少有1.2亿元。可是由于不久后集团的整体崩盘，就是这1.2亿元绝大多数最后也没能收回来，在某种意义上，正是史玉柱那种缺乏沟通的个性在关键时刻最终葬送了巨人集团。在巨人晚期曾出任常务副总裁的王建在《谁为晚餐买单》一书中评价史玉柱说，他最大的缺点是清高，最大的弱项是与人交往，最大的局限是零负债理论。

在财务危机被曝光3个月后，史玉柱终于向媒体提出了一个“巨人重组计划”，内容包括两个部分：一是以8000万元的价格出让巨人大厦80%的股权；二是合作组建脑黄金、巨不肥等产品的营销公司，重新启动市场。可是谈了10多家，最终一无所成。在这一过程中，庞大的“巨人军团”分崩瓦解，而史玉柱也从公众的视野中消失了。

“雄心勃勃的神秘客”

巨人解体后，史玉柱一夜之间身无分文，他惶惶然离开珠海这块伤心地，大江南北四处游荡，有一年还去了青藏高原，并突发奇想，去爬珠穆朗玛峰。结果爬到6000米处，他和三个同伴在冰川中迷了路，他的氧气也吸完了。眼看天要暗下来，非常恐怖，史玉柱对同伴说，你们走吧，我走不动了。好在同伴不愿丢下他，在50米远的地方找到一条路，总算死里逃生。这次珠峰探险，显然在史玉柱脑海里留下了深刻的印象。下山后，他辗转来到南京，并最终安定下来，决心重新开始。

巨人集团的覆灭，曾经在中国青年知识精英的心中造成了极大的伤害，以致3年后，史玉柱还收到一些不知名的大学生给他写来的信，询问他的现状，渴望看到他重新站起来。一位浙江大学的学弟在给他的信中写道，你必须站起来，你知道吗，你的倒下伤害了我们这代人的感情。

而一些当年刚出校门便投奔巨人、追随史玉柱南征北战的青年学子，对这位悲情人物却有另一番的直视。

2000年5月，互联网上突然出现一篇新闻专访，题为《南京街头雄心勃勃的神秘客》，访问的对象竟是“失踪”了将近3年的史玉柱。他像出土文物一样地被挖掘了出来。此后，他又两度走进中央电视台的演播室接受访问，阔谈人生。

在接受记者采访时，史玉柱这样描述他的生活状况："我现在的办公室就是一个手提箱，我就拎着我的办公室四处去跑吧。""现在我到书店只买两种书，一是基因的书，再就是毛主席的书。一个政党也好，一个国家也好，一个企业也好，深层次上的问题是一样的。"

一位叫江红的青年在电视机前默默地看完了电视台主持人与史玉柱进行的冗长的访谈，这位当年史玉柱的老部下忍不住给《三联生活周刊》写了一篇短短的感想文章。他（她）说：

"今天在电视上见到了久违的史玉柱，他气色大好，看上去比当我们老板时还大气了一些，一个男人成熟的风度正在呈现，这也许跟他攀登了珠穆朗玛峰有关吧。他被当成一个失败的英雄仍被一些人用另一种心态崇拜着，我在感到可笑的同时，对人类博大而盲目的同情心和英雄崇拜的情结俯首无语。作为当年巨人指挥部的成员，被史玉柱发动的三大战役的硝烟熏过，近距离看过史总从狂妄到焦炙到崩溃的交替表情，我不可能再像中国广大的民众那样对此有多少神秘感和多余的敬意。见到中央电视台的'对话'主持人仍然对史玉柱以'天才'相称，不禁感到悲哀。毁掉史玉柱的正是他的'营销天才'……"

景仰与质疑，同情与厌恶，仍然不可调和地纠缠在这位曾经的偶像身上。就在中央电视台和江浙一些传媒上露了一两次面以后，史玉柱又"失踪"了。

与此同时，在2000年前后的中国保健品市场上，出现了一个十分怪异的热销产品——"脑白金"。"脑白金"不是一个商标，它是一种产品的通称，在中国市场主要由一家神秘的公司在出售这种商品。可是，它的出产地在哪里？它的商标是什么？它背后的企业家是谁？这些在寻常企业必定会大声宣扬的"要素"，在这家企业竟几乎都成了秘密。它只是投放大量的引证广告、名人推介广告，以直接推

动“脑白金”的销售，这在中国乃至世界营销史上均是一个十分怪异和罕见的个例。种种迹象表明，它与史玉柱有着千丝万缕的关系。这对史玉柱而言是一个进步还是一种新的危机，至今还很难遽下定论，或许正如老部下江红所言：“史玉柱过去是锋芒毕露的聪明，现在是内敛多了。”

巨人　大事记

1984年，史玉柱于浙江大学数学系毕业后，分配至安徽省统计局。后到深圳大学攻读软件科学硕士，毕业后即下海创业。

1989年，史玉柱推出桌面中文电脑软件M-6401，4个月后其营业收入即超过100万元。随后推出M-6402汉卡。

1991年，巨人公司成立，推出桌面中文电脑软件M-6403。

1992年，巨人总部从深圳迁往珠海。同年，巨人的汉卡销量一跃而居全国同类产品之首。史玉柱被评为“广东省十大优秀科技企业家”。中央领导人纷纷视察巨人。

1992年，38层的巨人大厦设计方案出台。后来这一方案因头脑发热等原因一改再改，从38层到54层，再到64层，后来又蹿升至70层。

1993年，巨人推出M-6405、中文笔记本电脑、中文手写电脑等多种产品。巨人成为位居四通之后的中国第二大民营高科技企业。下半年美国的王安电脑公司破产，史玉柱认为巨人需要新的产业支柱。

1994年初，巨人大厦一期工程动土。史玉柱在一次全体员工大会上直截了当地剖析了巨人集团的五大隐患，并明确提出巨人“二次创业”的构想。同月，巨人推出脑黄金，一炮打响。史玉柱当选为“中国十大改革风云人物”。

1995年5月18日，巨人在全国上百家主要的报纸上以整版广告的形式，一次性推出电脑、保健品、药品三大系列的30个新品，投放广告1亿元。不到半年，巨人集团的子公司从38家发展到了创纪录的228家，人员从200人骤增到2000人。同年，史玉柱被《福布斯》列为中国富豪第8位。

1995年7月，史玉柱宣布“创业整顿”。

1996年初，史玉柱开始从全面出击转为实施重点战役，全力推广减肥食品“巨不肥”。

1996年，巨人大厦资金告急，史玉柱被迫抽调保健品公司的流动资金来填补到巨人大厦的建设中。保健品方面因为巨人大厦“抽血”过量，加上管理不善，迅速盛极而衰。

1997年初，巨人大厦未按期完工，购楼花者纷纷上门要求退款，巨人与媒体的关系迅速恶化，媒体地毯式报道巨人财务危机。因巨人故意诋毁娃哈哈产品，在娃哈哈的强烈要求下，巨人被迫在杭州与娃哈哈一起召开联合新闻发布会，公开向娃哈哈道歉。这一道歉风波，成为巨人大滑坡的一次标志性事件。不久巨人大厦停工。巨人名存实亡。

1998年8月，史玉柱短暂出现，与四川希望集团总裁刘永行进行了一次关于多元化的对话。

2000年5月—7月，史玉柱突然出现并接受中央电视台采访，迅即又开始回避媒体。有报道指称，正旺销市场的神秘保健品“脑白金”与史玉柱有关。

后续故事

2000年之后，史玉柱的故事继续波澜壮阔。他自称是一个“著名的失败者”。在上海及江浙等地，他组建健特生物科技公司，带领巨人集团的原班人马重新创业，“脑白金”保健品畅销全国。2001年1月，史玉柱通过珠海士安公司收购巨人大厦楼花还债，引发“还债新闻”；同年底，他当选“2001年度中央电视台中国经济年度人物”。

2002年初，史玉柱推出维生素产品“黄金搭档”，并于1年之后，将黄金搭档生物科技公司75%的股权以12.4亿元人民币的价格出售给段永基领导的四通电子，史玉柱出任四通控股首席执行官（CEO）。2002年至2003年期间，上海健特生物科技公司先后成为华夏银行和民生银行的股东。

2004年11月，史玉柱成立征途公司，进入网络游戏产业。2006年10月，他宣称《征途》游戏单月赢利达到850万美元，排名网易之后列行业第2名。

2007年11月，巨人网络在纽约证券交易所上市，融资8.87亿美元。2008年7月，巨人网络斥资约5100万美元现金收购社交网站51.com的25%的股权。2009年12月，巨人网络在珠海投资成立南方研发总部基地，这是自12年前史玉柱败走珠海后的第一次正式回归。此外，史玉柱还与五粮液集团合作开发保健酒，与华谊兄弟合作投资3D电影，投资民生银行。2013年4月，史玉柱宣布因个人原因辞去CEO一职，同时继续保留其巨人网络公司董事会主席职务。

史玉柱的经营风格至今仍饱受争议，不过在投资战略上他却已变得非常谨慎。他常常提及步步高创办人段永平告诉他的一句话：“做企业就如同高台跳水，动作越少越安全。”2006年，他在接受访谈时说：“跟10年前、8年前相比，环境不一样了，现在很多人还没有明白过来，还认为这个老板能发现机会、能把握机会是本事。中国现在的机会太多了，你不用去找机会，机会都会找上门来。所有这些失败的

企业都有一个共同的特点，就是没能抵挡住诱惑，战线拉得过长，以致最后出了问题。”

在微博时代，一向低调的史玉柱表现得有点活跃，他管自己叫“史大嘴巴”。2016年，史玉柱重回巨人，这被他自己称为“第四次创业”。第二年的6月，巨人网络借壳回归A股，在经历了股价巨幅波动之后，他计划用305亿元收购一家叫Playtika的互联网博彩游戏公司。

档案存底一　我的四大失误/史玉柱

第一，盲目追求发展速度。巨人集团的产值目标可谓大矣：1995年10亿元，1996年50亿元，1997年100亿元。然而目标越大风险越大，如果不经过科学的分析论证，没有必要的组织保证，必然损失惨重。

第二，盲目追求多元化经营。巨人集团涉足了电脑业、房地产业、保健品业等，行业跨度太大，新进入的领域并非优势所在，却急于铺摊子，有限的资金被牢牢套死，巨人大厦导致的财务危机几乎拖垮了整个公司。巨人的主业——电脑业的技术创新一度停滞，却把精力和资金大量投入到自己不熟悉的领域，缺乏科学的市场调查，好大喜功，没有形成成熟的多元化管理的能力。

第三，“巨人”的决策机制难以适应企业的发展。巨人集团也设立董事会，但那是空的。我个人的股份占90%以上，具体数字自己也说不清，财务部门也算不清。其他几位老总都没有股份。因此在决策时，他们很少坚持自己的意见。由于他们没有股份，也无法干预我的决策。总裁办公会议可以影响我的决策，但拍板的事基本上都由我来定。现在回想起来，制约我决策的机制是不存在的。这种高度集中的决策机制，在创业初期充分体现了决策的高效率，但当企业规模越来

越大、个人的综合素质还不全面时，缺乏一种集体决策的机制，特别是干预一个人的错误决策乏力，那么企业的运行就相当危险了。

第四，没有把主业的技术创新放在重要位置。从1989年的M-6401桌面排版印刷系统、1990年的M-6402文字处理软件系统，到1993年的巨人中文手写电脑、巨人软件等，这些都是当初巨人成就辉煌的关键。电脑业走入低谷以后，我忽视了技术创新这一“巨人”电脑的生命线，连续两年在业界表现平平，到1996年，“巨人”才推出了M-6407桌面排版系统。“巨人”二次创业的失利与此有很大关系。

档案存底二　史玉柱论民营企业的“13种死法”

2001年2月，史玉柱参加泰山产业研究院的一次新闻发布活动。他在发言中说：“我粗粗地算了一下，要搞死一家民营企业，至少有13种方法。这里面还不包括出于企业内部的原因，比如说经营不善等。”

第一种死法是不正当竞争。“竞争对手如想整你，你在明处，他在暗处，很容易整死一家企业。诬告、打官司等破坏你声誉的方法很多。2000年秋天，全国有一半省会城市的人大、政协突然每天都能接到有关脑白金产品的投诉，这导致脑白金销售受阻。我们经过调查，发现原来是有些竞争对手在每个城市都雇了几个人，这几个人的主要工作就是写针对脑白金的投诉信。事情被发现后，投诉信随即就消失了。”

第二种死法是碰到恶意的“消费者”。史玉柱说他们曾碰到湖北有个人，身体某个地方骨质增生就埋怨厂家的产品有问题。

第三种死法是媒体的围剿。也许是对媒体至今还心有余悸的原因，史玉柱没有讲媒体在巨人当初倒下去时充当了什么角色，而是举

了银行的例子：“比如说媒体一旦围剿银行，银行运转再健康，它说你已经资不抵债了，储户只要去提钱，银行肯定完蛋。”

第四种死法是对产品的不客观报道。史玉柱认为，在药品和保健品领域里，任何一个产品都不可能100%有效，如果有70%～80%有效就比较好了，如果90%有效，产品就称得上优秀；“如果媒体只报道那10%无效的，产品马上完蛋”，这是因为，“在中国，说产品不好的时候，老百姓最容易相信”。

第五种死法是主管部门把企业搞死。“产品做大了，哪怕只有万分之一的不合格率，但被投诉到主管部门，就有可能整个产品的批文被吊销了。”还有各地主管部门的处罚。“比如说工商行政管理局，每年是有罚款任务的，到年底任务完不成，就只能找做得好的企业完成任务，因为这些企业有现金。”据史玉柱讲，2000年在某市，他们曾被一个工商行政管理所毫无理由地罚了50万元，不缴纳这50万元就不让他们在当地卖产品。所以，只好缴纳罚款。谁知刚过1个月，另外一个工商行政管理所也说任务没有完成，要求他们缴纳50万元。“我们只有忍气吞声，做企业的，尤其是做民营企业的，要想活的话只能低着头。”

第六种死法是法律制度上的弹性。“很多事，你这么说是件好事，但换一种说法很可能就是违法犯罪。再加上法律制度的不完善，使你不得不违规。比如，以前规定进口计算机必须要有批文，可是民营企业根本拿不到批文，你想做计算机只能花钱买批文。而按照有关规定，买批文是违法的，你要么不做，要做就要违法。其他行业同样存在很多这样相类似的情况。”

第七种死法是被骗。“有时候一个企业的资金被骗后会出现现金短缺，甚至整个企业会一蹶不振。尤其是对民营企业来说，法律的保护很有限。”

第八种死法是红眼病的威胁。“红眼病多，谣言就多。有关企业的谣言还算是好的，最怕就是关于产品的谣言，谣言一起，产品马上就卖不出去了。”

第九种是黑社会的敲诈。“企业做好了，就会有黑社会的敲诈，除非是特别大的企业。”史玉柱显然相信黑社会势力在民营企业发展过程中已无孔不入。

第十种死法是因得罪了某一官员，该官员利用手中的权力给企业发展制造障碍。

第十一种死法是“得罪了某一刁民也有可能把企业搞死，比如说他在产品中投毒”。

第十二种死法是遭遇造假。“假货越多，影响销量是一个方面，最关键是影响声誉。在江苏某地，有一个比较大的造假窝点，家家户户造假，去打假没用的，当地有地方主义保护。后来，我们请来外地的公安人员，当场查封价值几千万元的假产品及造假设备，人赃俱获。可结果呢，人家当地公安部门要求把人送回去，送回去就被放掉了，然后继续造假。”史玉柱无奈地说：“现在，我们见到假货根本没办法，只好自己买回来。”

第十三种死法是企业家的自身安全问题。史玉柱说他自己收到过不少恐吓电话，而这样的电话在他一无所有的时候，从来就没有出现过。

案例研究

在中国乃至世界营销史上，2000年开始风靡全国的“脑白金”（以Mela-tonin即褪黑素为主料的保健食品）可算是一个十分怪

异的案例。“脑白金”从来不在广告中突出它是哪家企业生产的，连它的商标也很少被提及，至于这家企业的法人、经营者更是一个不愿见光的谜，只是在包装盒上人们发现它是由“美国加州AGC公司研制·珠海康奇有限公司出品”的。据悉，珠海康奇有限公司系“脑白金”的创始者，也是该公司确定了“脑白金”的商品和技术概念。下面的文章是国内一些记者对这家神秘公司及其产品的探访实录。

破解“脑白金”之谜

“脑白金”：是神话还是陷阱？

在铺天盖地的广告宣传下，一种叫作“脑白金”的东西又来了。

跟以往所有夸夸其谈的保健品相比所不同的是，“脑白金”似乎更“霸道”，它自称“席卷全球”，并举例说美国前总统克林顿、美国国会议员甚至教皇保罗二世都在服用“脑白金”。

但是，人们总不免还会有一个疑问：这是真的吗？

寻找“脑白金”的源头

2000年5月16日，武汉市卫生局发出公告，称市场上只有珠海康奇有限公司生产的“脑白金”取得了卫生部颁发的《保健食品批准证书》，其批准证号为“卫食健字〔1997〕第723号”，其他以“脑白金”名义销售的保健食品，一经发现，从严查处。也就是说，目前只有珠海康奇有限公司生产的“脑白金”是“真品”。然而，为寻找该“真品”的生产地址，《深圳周刊》两位记者汪剑东、王渔却颇费了一番周折。

他们在“脑白金”的包装盒上看到了珠海康奇有限公司的地址：珠海市香洲区南坑工业区九栋。正当他们欲前往核实地址的真实性

时，《中华工商时报》济南站的记者来电称，在济南亚细亚药业有限公司诉珠海康奇有限公司经营“脑白金”涉嫌不正当竞争一案中，济南市中级人民法院按该地址送达诉状，竟找不到这家企业。

这两位随即电话采访了济南市中级人民法院知识产权庭负责审理该案的商姓法官，他进一步证实了以上说法，并称该地址确实存在，但没有找到人，也没有珠海康奇有限公司的标志。



脑白金广告

终于，在5月10日的江苏某商报上，两位记者找到了答案。该报一版有一个不太显眼的短消息，说珠海康奇有限公司的“脑白金”，实际是产自江苏武进市一家食品厂，珠海康奇有限公司因此涉及“伪造产品产地”，被无锡市工商行政管理局处以40余万元的罚款。

原来，珠海康奇有限公司的“脑白金”出自江苏武进。

6月28日，《深圳周刊》记者赴江苏武进市进行采访。经过多方查询得知，武进市戴溪镇一家名为“天龙”的食品厂生产“脑白金”，该厂生产“脑白金”是接受了珠海康奇有限公司的委托进行加工的。

“误闯”巨人集团

《粤港信息日报》的记者在2000年2月初追踪“脑黄金”与“脑白金”的关系时，按脑白金包装上的地址寻找珠海康奇有限公司，却找到了巨人集团公司的总部。该报记者进入巨人集团总部，摸到四楼，四五间办公室部分亮着灯，有位小姐在里头接听电话，记者迎面撞上的是一个中年男子。记者自称是来找珠海康奇有限公司做“脑白金”生意的，问他是不是珠海康奇有限公司的。中年男子立刻说：“我是巨人的，我在这里值班，这里不是珠海康奇有限公司。”但记者跟着他走进办公室时，一眼就看到墙上贴着“珠海康奇有限公司通讯录”，巨人集团某负责人的名字就出现在这份通讯录里。记者问：不是珠海康奇有限公司怎么会有这份通讯录在这里？对方一直未作解释，并试图阻拦记者抄录通讯录。

珠海康奇有限公司在工商行政管理局注册的法定代表人是“张玉生”，与1996年巨人集团的总裁助理是同样的名字。这位总裁助理“张玉生”1991年就进入巨人集团，现年41岁，目前仍担任巨人房产开发公司的法定代表人。巨人房产开发公司成立于1994年，当时的法定代表人是史玉柱。1996年12月，变更法定代表人，巨人集团任命当时的总裁助理张玉生担任巨人房产开发公司的法定代表人。虽然目前还无法确认珠海康奇有限公司的张玉生就是巨人房产开发公司的张玉生，但这绝不是一般的“巧合”。

那么，巨人集团是否表示过要搞“脑白金”呢？

根据《南方周末》的报道，1998年8月1日，史玉柱和希望集团老总刘永行在广州华泰宾馆有过这么一段“对话”。

刘永行问史玉柱：“您现在做什么？”

史玉柱回答：“主要还是做保健品。我们开发了一个新产品“脑白金”，去年批下来，年初试销的效果还不错。”

根据珠海康奇有限公司对“脑白金”做的宣传及武汉市卫生局的公告，到目前为止只有珠海康奇有限公司生产的“脑白金”得到了国家的批准，这是否就是史玉柱所言的“脑白金”呢?

史玉柱同时还对刘永行说，他现在重新注册了一家公司，与巨人集团全面脱钩。同期采访过史玉柱的原《南风窗》记者周汉民向媒体证实：史玉柱所说的重新注册的公司就是珠海康奇有限公司。

“脑白金”是什么?

珠海康奇有限公司有关“脑白金”的诸多宣传材料中，对“脑白金”的阐释充满了“科学”的味道：“人脑由大脑、小脑、脑干、脑垂体和‘脑白金体’组成。以前人们以为脑垂体是人脑的核心，20多年前科学家们才发现人脑的核心是位于大脑正中央仅有黄豆粒大小的‘脑白金体’。”“‘脑白金体’分泌出来的物质为‘脑白金’，它是‘脑白金体’的信息传递者，为人体机能的最高主宰，人寿去留的统帅。”“随着年龄的增长以及现代生活中紧张的生活节奏和工作压力等的影响，‘脑白金’的分泌减少，使人体各组织、器官的正常运作受到干扰，并随之产生各种病症。”

这些是有关“脑白金”的宣传中最具代表性的语句，它们被分解成多个版本四处播散。几乎令普通读者难以怀疑“脑白金体”的存在

以及“脑白金”的重要性，因为这是人体“生理结构和机理”决定的，是深奥的“医学解释”。

然而，真正的“医学解释”又是怎样的呢？

据资料记载，1983年，爱尔金氏在脊椎动物的间脑顶部发现了一个松子大小的腺体，称其为“松果体”。松果体分泌褪黑素（Melatonin），中文译成“眠纳多宁”或“美乐通宁”。美国的衰老研究专家们发现褪黑素在改善睡眠方面有一定的功效，因此，美国、欧洲、日本等地先后掀起了服用褪黑素的风潮。国内自1994年开始对褪黑素的生产工艺进行研究，其中以安徽医科大学临床药理研究所的研究最为详尽。1996年，研究获得成功，并取得了比国外纯度还高的产品，但任何研究人员都未称其为“脑白金”。到目前为止，获我国卫生部批准的“卫食健字”“卫进食健字”的褪黑素类产品共63个，“脑白金”和松果体素、美乐健、康麦斯美宁等并列其中。

根据“脑白金”的成分标注，珠海康奇有限公司所称的“脑白金体”实际上就是松果体。一位医学教授称，从生理解剖学上说，人体内根本没有什么“脑白金体”，而只有松果体。那么，珠海康奇有限公司为什么要把松果体称作“脑白金体”呢？济南亚细亚药业有限公司总经理助理陈强认为，珠海康奇有限公司利用外文音译给中国人造成概念上的混淆，以“偷换概念”的方式让中国消费者误以为人体中有“脑白金体”，它能分泌“脑白金”，珠海康奇有限公司生产的是“脑白金”，而其他公司生产的只是褪黑素而已。

珠海康奇有限公司的“脑白金”是什么？

退一步说，如果“脑白金”是褪黑素的“俗称”的话，便又有一个问题浮了出来——珠海康奇有限公司的“脑白金”以其胶囊和口服液的复合体使人难以分清到底哪个是“脑白金”。

珠海康奇有限公司“脑白金”的配料表是：

胶囊：Melatonin（褪黑素）、淀粉。

口服液：低聚糖、山楂、茯苓、水。

在珠海康奇有限公司“脑白金”的宣传材料中，一直被反复提出的一个说法是：“国家主管部门批准的真正‘脑白金’是由胶囊和口服液组成的。”

但按它自己对“脑白金”是由人脑中的“脑白金体”分泌的物质的阐释，以及上述说法，人脑中的“脑白金体”似乎还能分泌山楂、茯苓等中草药物质。这显然是违背起码的科学规律的。

排除了人脑分泌“山楂、茯苓”的可能性之后，珠海康奇有限公司所称的“脑白金”无非也就是褪黑素而已。

一本鼓吹“脑白金”的书

在市场上曾经有一本叫作《“脑白金”席卷全球》的小册子，随同珠海康奇有限公司的“脑白金”产品赠送。这本由维虹著、岭南美术出版社出版的书，站在“人类的一次重大发现”“划时代的神奇物质”角度，大肆鼓吹“脑白金”的“神奇功效”。

比如：

“脑白金”控制着人体的免疫系统……当发现外界侵入病毒或出现癌细胞时，“脑白金”迅速指挥免疫系统杀死外来之敌和内疾；

老年人在长期服用“脑白金”之后……返老还童就可以实现；

“脑白金”给女人以根本、永久的美丽；

一位服用“脑白金”的老人110岁才去世，并在100岁时生了一个胖娃娃；

“脑白金”的唯一“不足”就是有可能导致社会性犯罪的增加，而且性犯罪的年龄也会增大，因为一个长期服用“脑白金”的老年人，其性能力与年轻人几乎没有差别……

由于以上个案依作者所说均“发生”在美国，记者很难考证其真实性，但幸好有一章节论及中国，说江苏省江阴市澄江镇城南街道办事处的11位老人正在服用“脑白金”，且效果显著。为探明真相，汪剑东等记者前去调查。一位姓徐的工作人员说这个事她不清楚，表示无可奉告。她还说，有好多人打来电话问这事。

是保健食品还是药品？

珠海康奇有限公司在卫生部申请“脑白金”的批准证号是“卫食健字〔1997〕第723号”，也就是说，“脑白金”属于保健食品。保健食品是指具有特定保健功能，适宜于特定人群，具有调节机体功能，不以治疗疾病为目的的食品。根据《食品广告发布暂行规定》第七条、第十条规定：“食品广告不得出现与药品相混淆的用语，不得直接或者间接地宣传治疗作用，也不得借助宣传某些成分的作用明示或者暗示该食品的治疗作用。”“保健食品的广告内容应当以国务院卫生行政部门批准的说明书和标签为准，不得任意扩大范围。”

据1999年12月22日上海的一家晚报报道：珠海康奇有限公司出品的“脑白金”年轻态健康品，卫生部核准的保健功能为：改善睡眠、润肠通便。而产品说明书却称其具有“保护细胞、增强免疫力、延缓衰老、帮助睡眠、美容”等保健功能。“脑白金”在某报中宣称，“脑白金”也有缺点：补充“脑白金”后，补充者夜间的春梦明显增多，如果其爱人得知梦中情人不是自己，“脑白金”就自然成为

家庭和睦的杀手。而这些资料均来源于美国有关部门设置的网站www.melatonin.com。记者经过查证，发现在“‘脑白金’能增强性能力吗”的前面有一句限制——“没有任何证据能够证明对人类有这样的作用”，但被“脑白金”厂家删去了。

显然，“脑白金”在有意识地混淆保健食品与药品的界限，夸大“脑白金”的功效，而这将以消费者的健康为代价，让患者延误服用有确定疗效的药品。

“脑白金”是否经过FDA认定？

在珠海康奇有限公司的“脑白金”的包装内页说明书上，有这样一段文字：“世界权威的《新闻周刊》报道，美国联邦食品药物管理局（FDA）认定脑白金全无毒副作用，美国有5000万人服用，但FDA仅接到4个人投诉。美国有1400名妇女服用高剂量（常人的25倍）的‘脑白金’已有4年，无一例出现毒副作用。”

那么，“脑白金”真的一点副作用也没有吗？在美国，标明的褪黑素的功效只有“有助于睡眠”这一条，即使是这一条，也要用小字注明“未获FDA证实”。美国的www.melatonin.com在作功效宣传之前有申明：本网站中的相关信息没有经过厂商复查和核准，病人应该遵循内科医生的指导而不要完全相信这里的陈述，本网站对信息的准确性不负责。国内某些人在翻译褪黑素功效时，故意将“值得关注的是它的高用量，虽然不会马上出现害处，但从长远看可能有未知的（副作用）”这句话删去，良苦用心，可见一斑。

对褪黑素副作用的解释，美国马里兰大学药物信息服务中心提供的答复则非常明确：“褪黑素的研究仍然处于早期发展阶段，我们还不能确定服用这种激素会有哪些可能的副作用和代谢效果。有些文章

宣称它有辅助睡眠的功效，但对其副作用的细节没有任何资料说明。”

“在美国，褪黑素不由FDA管理。因此，出售的产品质量没有保证。”

这些信息从未出现在任何国产“脑白金”的宣传材料中，倒是一些记者在一种K-MAX（中文名为康麦斯）的进口褪黑素包装上发现过这样一条警示语：关于褪黑素的说法未经FDA认定。

珠海康奇有限公司的“‘脑白金’经过FDA认定”等种种说法，不知从何处得来。

（根据《深圳周刊》《南风窗》《粤港信息日报》等媒体的报道概括）

八方说词

股票代码为000009的深圳宝安集团是深圳证券交易所一家老牌的上市公司。宝安从1990年开始大肆涉足多项产业，企业规模一度以翻番的速度膨胀。然而到1997年初，宝安终于不堪重负，不得不断臂求生，公开宣布一项出人意料的董事会决议：宝安将与下属54家子公司脱离关系。据称，宝安家族最为兴旺的时候，常常发生兄弟公司互设商业圈套、母公司向子公司送礼行贿等新闻，一旦上了公堂或攀起渊源来，才发现“打错了”。

宝安“断腕新闻”曝光的同时，正值巨人危机爆发，经济理论界敏感地将两个事件联系在一起考察。当时，有四位中青年经济学家进行了一次命题为“十字路口的民营企业”的对话。在这次对话中，“多元化的陷阱”第一次被认真地提了出来。

多元化是个“陷阱”吗？

樊纲：任何企业都面临一个由小到大的问题。大了以后怎么发展，基本的路子有两条：一条是多元化，一条是专业化。有搞多元化搞成功的集团企业，但能长期生存下去的比较少。中国过去十几年的经济发展有其特殊性，即市场空白多，有了资本，投到哪儿都能占那么一块发展起来，因此前些年就出现了很多搞多元化经营的企业，产生了跟风效应。从市场经济长期发展来看，这不是一种典型意义的道路，不是大多数企业能够成功的路子。因为市场竞争一定是专业化竞争，经济学开山鼻祖亚当·斯密第一个讲到的就是分工，讲专业化如何促进发展。国际上许多大企业几百年来都是在一个领域里折腾，使之成为自己的强项，站稳了脚跟后才涉足其他领域。在一个方面当龙头老大比在10个方面当“凤尾”要强得多。企业“做小”与“做大”很不一样。现在很多民营企业还是抱着机会主义的态度，对一夜暴发式的增长很迷恋，这是一个通病。过去百分之几百的增长率是可能的，那是市场发育初期。现在市场变得拥挤，竞争日趋激烈。因此，要走一条踏实路线，追求正常的平均利润率，每年如果有20%～30%的增长率已经相当不错了，接下来的事情是搞积累，搞开发。要在专业化上下足功夫，不要整天想着出奇制胜“再创辉煌”——“做大”之后的战略要变，民营企业都面临这个问题。

钟朋荣：有一本书叫《二十四条商规》，专门总结国际上大集团公司的经营经验教训，其中一条是“千万不要轻易去搞新的行业”。现在中国有些民营企业发展很快，企业领导者头脑发热，以为无所不能，却弄得“赔了夫人又折兵”。本来搞多元化是要分散风险的，到头来反而加大了风险，品牌扩散，企业弱化，甚至出现致命危机。

刘伟：中国民营企业的生存领域一直不是规范的产业，只能称作“亚产业”，也就是容易进去，也容易解体、转型。现在民营企业

搞多元化几乎成了一种风向，从产业发展看这是个“大陷阱”。种种原因造成的壁垒，使得民营企业难以介入制造业、金融业、农业等产业求发展。它们只能在这些产业之外的边缘领域寻找生存空间。“亚产业”更依赖科技进步，虽然机会较多，但缺乏稳定性和成熟的发展。中国的民营企业现在无论在技术、资金、市场上都没有能力驾驭“多元化”这匹野马，它们应该在自己的主打产业上多下功夫，搞纵深开拓，这才是一种长期战略。如果一口气搞“短平快”，无异于饮鸩止渴，不利于民营企业的发展。

魏杰：多元化经营是要有前提的：一是企业的主业发展已经到了一个非常高的程度，市场占有率、技术水平、管理水平都无懈可击，产业的发展余地到顶了，剩余资本还有一大坨；二是进入的领域必是优势所在。这两者缺一不可。现在一些民营企业主业还未搞好，就急着铺摊子，借了钱往里扔，结果统统被套死，是企业自己把多元化变成了一个大陷阱。

爱多　“青春期”的“错觉”

总以为，只要努力就会有回报；总以为，风雨过后必定有满天彩虹；总以为，少年英雄注定了拥有明天的太阳；岂不知，有时候这竟是“青春期”的“错觉”。

在一张稍小一点的中国地图上，要找到广东省中山市不是一件很容易的事。这里地处珠江西岸，自古地少人稀，流民不绝，只因百年之前诞生了中国革命的先行者孙中山先生才有了点名气。可是，在过去的20年里，这里却成了中国新兴企业的摇篮之一，威力、乐百氏、小霸王、金正、帝禾这些显赫的品牌与一大群年龄不过30岁上下的少年英雄先后从这里呼啸而起。这其中也包括著名家电品牌爱多。

少年英雄出中山

1994年底，时任中国最大的学习机制造企业小霸王公司总经理的段永平听说中山东升镇一家路边小厂在生产假冒的小霸王学习机，立即派人上门打假。当打假人员闯进工厂的时候，被一位从三楼冲下来的瘦瘦高高的青年一把拦住，他瞪着一双血红的眼睛，神情像是要吃人。

事后证明，这家叫升达的小厂似乎是被冤枉的，他们的学习机软件与小霸王惊人的相似，却不是他们自己开发的，而是从另一家公司买来的。这位20多岁的瘦高个青年名叫胡志标，这家小厂便是他和一位叫陈天南的儿时玩伴各出2000元办起来的。段永平听过打假人员的汇报后，一摆手再没追究这事，当然也没记住那个很平常的小厂厂长

的名字。他万万想不到，此人竟会在3年后坐在北京梅地亚中心与他一掷亿元拼夺“标王”。

跟浙江大学无线电系科班毕业的段永平相比，农民出身的胡志标实在要“卑微”得多了。他没有读过几年书，很早就出来“跑码头”。他对家电有一种天然的爱好，从小就以组装半导体为乐，又不知从哪里弄到一本松下幸之助的自传，竟梦想着要当“中国的松下幸之助”。

学习机市场上已难有插旗之地，要出头，必须找到一块别人还没有发现的空间。就有那么一天，在东升镇上的一间小饭馆里，他突然听到



胡志标

小霸王的上门打假让胡志标深感窝囊，他知道自己在诸侯林立的学习机市场上已难有插旗之地，要出头，必须找到一块别人还没有发现的空间。就有那么一天，在东升镇上的一间小饭馆里，他突然听到

了一个消息：有一种叫“数字压缩芯片”的技术正流入中国，用它生产出的播放机叫VCD，用来看盗版碟片比正流行的LD好过百倍，这个东西一定会卖疯。

就这几句话，在瞬间改变了胡志标的一生。他当即赴香港，跑上海，招兵买马开发VCD。1995年6月，样机开发成功；7月20日，胡志标26岁生日那天，新公司成立。那时张学友的《每天爱你多一些》刚刚登上流行歌曲的排行榜，爱唱卡拉OK的胡志标说，“就是它了，爱多”。10月，“真心实意，爱多VCD”的广告便在当地电视台上像模像样地播出来了。11月，胡志标把火力瞄准了大广州，在“寸土寸金”的《羊城晚报》上，他连续4天包了报纸1/2的通栏。第一天，他登了两个字“爱多……”；第二天、第三天，还是这两个字；第四天，谜底出来了——“爱多VCD”。据说，这是国内第一条悬念广告。也是在这个月，胡志标把他千辛万苦贷到的几百万元钱除留下一部分买原材料外，剩下的一股脑儿投进了中央电视台，买下体育新闻前的5秒标版，这也是中央电视台的第一条VCD广告。

那是一个阳光灿烂的创业岁月，尽管工厂破烂得让人难以立足，尽管很多道工艺还是手工作业，尽管每个人都不知道成功离自己还有多远，可是，他们知道明天太阳一定会升起。因为他们知道出厂价为2200元的爱多VCD，每台的利润就有700元到800元，只要卖得出去，他们就个个都是百万富翁。

6个月后，在广东市场刚刚找到一块立足之地，胡志标就买了张中国地图挂在墙上，他要把红旗插遍全中国。这是珠江三角洲的少年英雄们的超人之处，跟敛财有方的江浙企业家善打“三北市场”不同，广东人尽管地处岭南一隅，可是从来都把产品和品牌的推广目标定位为“全中国”和“大城市”。正是因为这个原因，在近20年间，广东诞生了最多的全国性品牌。

第一批随胡志标出征的业务员可谓千奇百怪，其中有卖咸鱼的，有卖雪糕的，有卖假肢的，有卖水泥的，还有刚刚卖完三株口服液的，唯独没有卖过家电的。可是，也可能正是这一缺憾让他们百无禁忌，各出奇招。由于资金的极度缺乏，胡志标卖VCD走的是最“霸道”的一步棋，就是要求所有的经销商都“现款现货，款到发货”。这在别人看来几乎是“不可能的事”，然而胡志标和他的属下每到一地，就缠住人家谈理想，谈爱多的明天，谈VCD的广阔前景，让大家去看中央电视台的爱多广告，再加上近乎暴利的批零差价，硬是让一家家比泥鳅还滑的经销商乖乖地拿出预付款来。胡志标全国一圈跑下来，竟带回了2000万元的预付款。

据说，当时山东一家最大的空调经销商也被胡志标天花乱坠的宣传说动了心，掏出钱来预订了爱多的货。一年多后他跑到中山一看，揪住胡志标的衣领恶狠狠地嚷道：“就你这么个破小厂，还敢跟我谈现款现货！”不过，那时爱多已经让他赚了个盆满钵满。

阳光行动A计划

胡志标的初战告捷，日后有很多人说是偶然和侥幸，可是细细分析却不尽然。与一般企业谨小慎微、步步为营的阵地战术不同，胡志标首先是看好了VCD市场的广阔前景，然后是先“造势”后“聚气”，以大势逼气，以巨利诱人，得以在最短的时间内一举轰开全国市场，其草莽风格中实在有耐人咀嚼的营销真谛。这种大气磅礴、俯冲式的推广战略对一些市场潜能巨大、批零利润较高的新产品推广而言，是很有可以借鉴的地方的。其实，在数年后的PDA（掌上电脑）市场上，商务通等公司亦采用这一策略而一战取胜。

不过，爱多在市场进入平稳期、企业完成原始积累之后，依然采用这种造势聚气的方式，则大有值得商榷的地方了。**厂家与经销商的**

关系始终处在一种很紧张的状态中，时间一长久或市场稍有动荡，就可能造成彼此关系的恶化，诱发出一些意料之外的风波。自然这是后话。

1996年夏天，胡志标攻下上海市场，完成了第一轮全国推广运动。这时，VCD的商品概念已越来越为消费者所接受，一些中小企业纷纷起而进入，胡志标抬头一看，竟发现转瞬间华山之巅已遥遥在望。于是，他开始考虑起品牌经营的大事。爱多的很多属下日后谈到这位年轻老板时，最为钦佩的一点是，胡志标的市场直觉无人能比，他往往能在最短的时间里用最简捷的方式找到问题的症结所在。说到玄而又玄的品牌战略，胡志标说要快速完成的关键只有两个，一是找最有名的人拍广告，二是找最强势的媒体播出这条广告。

于是，爱多找到了成龙。成龙开价450万元，几乎是爱多一年的全部利润，胡志标一咬牙，干了。很快，一条由成龙生龙活虎地表演的广告片拍出来了，广告词也十分简洁干脆：“爱多VCD，好功夫！”

揣着这条广告片和8000多万元经销商的预付款，这年的11月8日，胡志标走进了中央电视台梅地亚中心。那一年的标王之争还是山东酒英雄们的天下，上一年因加冕标王而名闻全国的秦池酒以3.2亿元的天价再掀惊涛骇浪，也为自己唱响了挽歌的序曲。在豪杰满堂的群英会上，胡志标是最年轻和最陌生的一张面孔，跟他相隔两排便坐着当年跑到他的工厂上门打假、继而又从小霸王出走自创步步高品牌的段永平。段永平是学习机的先行者、VCD的后来者。就在爱多成立后的1个月，段永平因股权困扰出走小霸王，在与中山一河之隔的东莞创办步步高，生产学生电脑和无绳电话。当他看到胡志标在VCD市场叱咤风云的时候，也迅速跟进抢夺份额。在随后的两三年里，步步高与爱多的竞争构成广东新兴企业的一段战国演义。段永平在产品开发的理念上与娃哈哈的宗庆后十分相似，均是“敢为人后，后中争先”，往往在市场培育期完成之后才以强势姿态来抢夺成果。即使在VCD电视广告

上，段永平也大胆地亦步亦趋，聘请与成龙极其相近的李连杰担当形象代言人，连广告词也跟描红似的：“步步高VCD，真功夫！”值得一提的是，步步高组建之初吸纳了台湾著名电脑公司宏碁19%的股份，这使得企业的持续技术开发能力要比完全是草莽起家、靠购买芯片组装的爱多更胜一筹。

在梅地亚中心的当日竞标中，爱多以8200万元争得中央电视台天气预报后的一个5秒标版，夺得电子类第1名，步步高以8012万元紧随其后。尽管当时爱多和步步高的光芒被疯狂了的秦池所掩盖，可是敏锐的人们还是预感到了一个新时代——VCD时代的到来。

第一次参加投标便高居电子类第1名，这一新闻使得刚过周岁的爱多一跃而跻身国内知名家电品牌的行列。嗅到暴利气息的国内经销商趋之若鹜，纷纷往中山东升镇跑。胡志标认为这是供求角色转变的大好时机，于是提出每个爱多产品的代理商必须缴纳300万元至1000万元的保证金，其代理地区分成了三类：北京、上海、广州为一类，保证金1000万元；成都、沈阳、南京、杭州等区域中心城市为二类，保证金500万元；其余为三类，保证金300万元。仅此一招，爱多竟“无偿”集得资金2亿元，在别的企业为融资苦苦奔波的时候，胡志标却创造了一个“市场制胜”的经典案例。当然，这种高额保证金的运转是建立在产品持续畅销的前提下的，它的后遗症也是十分明显的。所谓“福兮祸倚”，就如同一家银行吸纳资金越多，一旦发生挤兑，危机也就越大。爱多日后的覆灭也可以说正是在此时埋下了祸根。

然而，这些潜在的危机毕竟离胡志标还很遥远。此刻，他日思夜想的是如何发动新的市场攻势，成就一统江湖的VCD霸业。当时，随着爱多的崛起，国内在一夜间冒出了上百家VCD制造工厂，纷纷攘攘地来分一杯羹，胡志标要将它们消灭在萌芽状态。于是，就在梅地亚中心中标后的1个月后，爱多突然宣布大降价，将VCD的价格首次拉下2000

元大关，定价为1997元，胡志标的新闻传播机器则将此与即将到来的新年和“香港回归”巧妙地联系起来进行炒作。



硝烟弥漫的价格战

到了次年春节前后，胡志标再次让那些还没有从“1997旋风”中缓过神来的同行瞠目结舌，他第二次实施“降价突袭”，将价格普遍拉下400元到500元，最便宜的型号只售1280元。其后，随着新科、万利达等老牌厂家相继加入竞争，VCD市场硝烟滚滚，在短短半年内价格降幅超过40%。这个被称为“阳光行动A计划”的降价狂潮，彻底击溃了业界的暴利防线，爱多的市场份额迅速上升，首度超过万利达而成为行业老二，知名度更是跃居第一，一举树立了行业领袖的品牌形象。由此，随着价格的合理回归，全国VCD市场的热销闸门被一炮轰

开，当年度全国VCD销售量猛增至1000万台，让所有国内外的家电行家大大跌了一回眼镜。

在20世纪90年代的国际市场，VCD被认为是一种行将淘汰的技术和产业，荷兰飞利浦、日本索尼等跨国家电巨头也曾考虑在中国推出VCD，然而它们各自做出的市场调查结果都表明，中国的消费者对这一产品可能无法接受，因而纷纷放弃了这一计划。它们的调查人员没有考虑到的是，畸形繁荣的盗版市场竟会这么快地催熟了质佳价廉的VCD市场。随着爱多等年轻企业的壮大，VCD行业也成为家电领域唯一由中国品牌一统天下的黄金之地。连美国微软公司的比尔·盖茨也对中国VCD产业的做大颇表赞叹，并亲自飞到深圳搞了一个“微软版的VCD”——机顶盒“维纳斯计划”。

1997年，爱多的销售额从前一年的2亿元一跃而骤增至16亿元，赫然出现在中国电子企业50强的排行榜上。这年底，胡志标赴荷兰飞利浦公司总部考察，飞利浦这位百年巨人以“私人飞机加红地毯”的最高规格接待了来自中国的年轻人。据称，飞利浦从来只对两类人给予这样的礼遇，一是国家元首，一是公司最重要的客户。当时业界对胡志标的厚望由此可见一斑。

当标王的感觉真好

1997年就这样在一片高昂的羌笛笙歌中即将走过。两年多前出了东升镇便没几个人识得的胡志标如今已是名扬天下了，他一定没有想到在中国打出一方天地竟是如探囊取物一样的容易。“是英雄莫问出处”，他隐隐感到自己离那个一向仰视的日本老头松下幸之助也越来越近了。

他第二次走进了北京梅地亚中心。1年前，他差点因忘了戴胸牌而被拦在门外，如今，这里的人见到他就如同见到了财神爷一样绽开笑

脸。中央电视台设宴请客，他很显赫地坐在第一张圆桌，踌躇满志，而1年前的那些酒大王们则被安排在角落的不显眼处，成败转瞬，江湖势利，其间况味他是无暇咀嚼的了。他决心在这个“华山之巅”负手独立，笑傲群雄。有记者采访他，问他此番对标王是否志在必得。他神闲气定地说：“夺不夺标，你看我的名字就知道了。”他是一个不太有幽默感的人，能说出这样风趣的话，看来实在是心情不错。

他唯一的对手此刻正坐在两排后的斜对角，那同样是一个沉默寡言的人。几年前他还派人到胡志标的工厂打假，现在他竟不惜屈尊跟在爱多后面生产起VCD来，连广告也学得惟妙惟肖。这是一个个性坚毅、善于后发制人的绝代高手。胡志标对“标王”的志在必得在很大程度上也是为了对付这位危险的对手，“爱多不当标王可以，唯一的前提是步步高也没当上”。

11月8日上午10点20分，随着中国第一拍卖师林一平的一声槌响，“标王”争霸战陡然开幕。中央电视台新闻联播后5秒黄金标版广告，开价8000万元，每举牌一次上涨200万元。

“1.80亿元。”第一个应价就把绝大多数的竞争对手抛在了圈外，果然是步步高的段永平，他举着001的牌号。

“1.82亿元。”有人应了一声。“1.86亿元。”段永平不假思索地挡了回去。

会场开始燥热起来，连拍卖师也带头鼓掌，扛着摄像机的记者四处乱窜，胡志标觉得是该出手的时候了：“1.98亿元。”

“2亿元。”段永平找到了真正的对手。场内有人偷偷笑道：“这回要看看‘真功夫’是不是敌得过‘好功夫’了。”

“2.1亿元。”

全场的目光都聚焦到了段永平的脸上，那是一张不动声色、喜怒无痕的脸。连喊3遍，无人应答，林一平一锤定音，胡志标应声而起。整个角斗过程，不到3分钟。

独立寒秋，看大江东去，环顾宇内，试问天下谁是英雄，当标王的感觉真好。当胡志标踌躇满志地步出梅地亚中心大厅的时候，突然发现了正徘徊门外、落魄的前任标王秦池的姬长孔。寒暄未几，姬大王深有感慨地提醒胡少帅："年轻人，面对记者，你千万不要透露你的产值和利税，不能透露你企业的数字，否则他们会按他们的方式给你算账，然后评头论足。"

新标王淡然一笑。就在他夺标的这两天，爱多的三碟机已跃居全国销量第一，市场占有率达到空前的32.1%，他的营销策划方案上了名牌大学的教学案例库，在中山的仓库前还刚刚有人为抢货打破了头。爱多的数字每天都像核裂变一样地在膨胀。胡志标想说的是：连我自己都算不清，何况那些记者。



成龙和他手上的“标王”，是爱多的两大“法宝”

身为标王，胡志标当然要拿出一些新的招数来。他投资1000万元的天价，聘请成龙和张艺谋两位顶尖巨星拍摄了一条新的爱多形象片。据称，这是继太阳神的“雄狮觉醒篇”后，又一条最具理想主义色彩的广告片：在空旷的郊野上，在滂沱的大雨中，成龙带着一群人向前奔跑，人群中一个孩子突然摔倒了，所有的人都为之停下，成龙将浑身泥浆的孩子扶起来，一如既往地在雨中奔跑……《真心英雄》的旋律在大雨中荡气回肠：“不经历风雨，怎么见彩虹，没有人能随随便便成功——我们一直在努力——爱多VCD。”

一支充满了浪漫和理想的“青年近卫军”从芸芸众生中脱颖而出，一路高歌猛进。

与这条广告相配套，又有一个更为大胆和辉煌的市场拓展方案激动着胡志标。这时的爱多公司，已经聚集起了一大批青年知识精英。他们绝大多数是名牌大学出身，来爱多前，他们有的在中央部委工作，有的在知名传媒当记者，有的是小有成就的律师，有的在跨国企业担任高级管理职员，还有的则来自国内最著名的工业企业。跟几年前那些卖假肢、卖咸鱼出身的草莽汉们比起来，胡志标的帐下已全部换了新面孔，可谓猛将如云。胡志标尽管出身卑微，但是他对人才的渴望是十分强烈的，为了从香港一家企业挖到一位管理人才，他开出过150万元年薪的高价。而这些青年精英尽管年龄都比胡志标要大，学历更是高出不少，但对他的营销天才都极为钦佩，甘愿为爱多酣战打拼。

随着爱多的超常规成长，如何巩固已有的市场份额、寻找新的增长空间成了一个摆在胡志标和他的青年精英们面前的大课题，对此，他们可以说是同样的陌生。于是，循着当初横砍猛杀打天下的思路，掺入从营销教材中抄袭下来的市场新理念，再加上妙笔生花般的文字渲染，一个庞大而激动人心的“阳光行动B计划”出笼了。

爱多公司在一份发给国内媒体的宣传通稿中这样表达这个B计划：

“阳光行动B计划”是爱多电器有限公司在一种新的经营理念指导下，充分运用包括价格优惠服务在内的各种营销手段，为消费者提供更加全面系统的服务。其核心内容是增值服务，即通过“阳光行动B计划”，使消费者购买爱多产品的一次性消费支出转化为消费投资，并通过秉承“我们一直在努力”的信念去构筑企业与消费者的利益共同体，从而使爱多公司由产品经营提升为包含服务在内的经营。

“阳光行动B计划”的增值服务方案有以下三方面内容：

一是立即实现的增值：自1997年11月1日起，爱多公司以更有竞争力的价格为消费者提供更好的产品，全面调低价格，最高降幅达500元。

二是即将实现的增值：爱多公司将建立“爱多阳光服务网络”，自1998年开始，陆续向广大爱多VCD产品用户推出三大系列服务工程：

“金碟工程”：爱多电器有限公司将分春、夏、秋、冬四季送出最新的影视碟片，让爱多VCD的用户时刻把握世界影音的动态，获得超值享受。

“宝典工程”：“爱多阳光服务网”的用户每两个月将得到一份爱多公司赠送的精美影视资料。

“千店工程”：1998年爱多公司将在全国组织上千家影音制品商店为“爱多阳光服务网”用户提供优惠打折服务，节省爱多用户在购买软件时的支出。

三是持续不断的增值：爱多人本着“我们一直在努力”的执着信念，还将持续不断地创造服务契机，为爱多用户提供更多的实惠和尊荣。

爱多公司认为，“阳光行动B计划”将逐步改变“消费就是支出”的传统观念，实现由消费支出到消费投资的转变，并使其得以增值。在这一经营模式下，消费者将获得更多更长远的实惠，爱多公司也将因此变得更具竞争力。

这是一份充斥着新名词和新理念的美丽的计划，这也是20世纪90年代中国策划人给出的最具雄心的市场策划案之一。可是，从市场的实际运作来看，“B计划”却是一份根本就不可能实现的计划。完成这一工程的投资起码在2亿元以上，其中又涉及音像制作、连锁店经营等

多个陌生领域，而爱多又没有寻求合作伙伴、分散经营风险的配套性方案，市场直觉天分奇高的胡志标竟没有看出其中的破绽和困难，可见当时他确乎已被标王的桂冠陶醉得不知南北了。

“B计划”经过爱多策划人和上百家传媒的竭力渲染，曾经轰动一时。然而，仅仅在南昌等个别城市开出“爱多增值连锁店”后，它便无疾而终。尽管爱多在此役中实际仅投入了400多万元，然而士气却为之大挫。多年追踪爱多并写出长篇报告文学《风雨爱多》的《羊城晚报》记者孙玉红后来写道：“‘阳光行动B计划’是一个充满魅力的梦想，但由于缺乏操作性和财力支持，最终沦为空想。从‘B计划’开始，爱多开始走下坡路。”

“杀敌一千，自损八百”

研究爱多案例，往往让人产生一个这样的感慨：从崛起到覆灭的4年时间里，爱多与其说是一个企业，倒不如说是一支“战斗突击队”，它从南中国冲决而出，一路啸聚英豪，攻城略地，一鸣而为天下知，引得八方诸侯无不侧目噤声。然而，就在一路冲杀、对手纷纷退避的时候，爱多的青年英雄们却荷戟四顾，无所适从了。

作为一军统帅的胡志标只有一个目标：把爱多做大、做大、再做大。于是，任何能让爱多做大的想法都让他跃跃欲试。那段时间，他最喜欢做的事是与一班策划高手彻夜秉烛高谈阔论，一旦有灵光闪现，冒出一个令人叫绝的好点子，他立即当夜部署，派出一彪人马甚至亲往实施。可是，作为一家销售额超过10亿元、员工多达3000余人的大型企业如何进行中长远的战略规划，却始终没有被胡志标提到议事日程上，直到覆灭，爱多甚至连一个切合实际的两年规划都没有制订过。爱多有众多的营销策划高手，他们的执行能力都堪称一流，可是如果决策本身是盲目的，那么这些高手的执行能力越强，反倒对企

业的伤害越大。一位爱多高级经理曾经颇有感触地谈道：我们就像一彪孤胆挺进的铁骑，看不到上面的天空，只知道自己越跑越快，越杀越远，后面没有人接应，旁边也没有人打气加油，并且完全不知道大本营到底有没有支撑能力……

这种危机却是正在战场上疯狂厮杀的人们所很难警觉到的。爱多是一支习惯于在运动中寻找战机的战斗团队，在“B计划”遭遇挫折之后，胡志标决意再度挑起战火，这次他把矛头直指市场占有率第一的江苏新科。

江苏新科是一家具有10多年历史的国有企业，锐气固然不如爱多，家底却要雄厚得多。它靠稳健的营销策略，在上海及诸多中心城市的大商场拥有较高的市场优势，在1997年底，它的市场占有率为37%，比爱多高出1倍。而这正是标王胡志标所无法忍受的。1998年五一节，爱多在上海、北京向新科全面宣战，仅上海市百一店，爱多就进驻了50多个促销人员，并进行“买就送”的活动。在这期间，双方促销人员互相围攻对方柜台和抢夺宣传品，火药味空前浓烈，到最激烈的时候，买一台1000元左右的爱多VCD竟可以获赠电饭煲、剃须刀、焖烧锅、电风扇等4件礼品，价值在700元以上。

到6月，爱多的攻击收到明显成效，在全国百家大商场的市场占有率排行榜上，爱多一路追上新科，两家均为23%。可是同时，胡志标喝下的也是一杯难咽的庆功酒。爱多在半年内为打败新科投入了1.5亿元，几乎耗到弹尽粮绝的地步。新科在这场白刃战中固然损失惨烈，声誉大跌，可是它毕竟综合实力雄厚，断一臂而不致丧全命，反倒意外地达到了消耗最强劲对手的目的。

近年来，中国家电业可谓一直笼罩在价格大战的恐怖密云中，除VCD之外，彩电、空调、微波炉等行业的价格战亦此起彼伏，蔚为壮观。**观察其中的最后取胜者，大抵有三个特征：一是企业资本实力有**

明显优势，具有强大的抗消耗能力；二是科技开发能力超前，其降价产品往往是本企业行将淘汰而同行对手以此为生的成熟类型产品，在降价的同时有新生代产品立即跟进推出，使企业的市场利润依然能够得到保证；三是把握降价的发动时机，有较明确的攻击目的性和配套性市场巩固措施。

细加对照，作为VCD行业老二的爱多贸然发动对老大新科的攻击，在这三方面的考虑都不是十分的成熟。更出乎胡志标意料的是，就在两强火拼之际，跟在他后面的那些小老虎开始了趁火打劫。爱多的市场优势向来在广东、华北市场及其他次中心城镇，当它在上海、北京等大城市开始围剿新科的时候，步步高、先科等悄然出击，在爱多的大后方如法炮制地开展降价突袭，疯狂地蚕食爱多的市场。等到胡志标半年多后蓦然回过神来，段永平等已赫然坐大，竟可以与爱多平起平坐了。

在这场降价大战中，中国的VCD产业终于彻底跌出了“暴利的天堂”，开始进入微利时期。说来十分凄凉的是，中国所有VCD企业的核心部件竟都是舶来品，芯片是荷兰飞利浦和美国C-CUBE的，机芯则是日本索尼和美国ESS的。也就是说，我们的VCD英雄们从来就只是一些在前台打得不亦乐乎的“组装英雄”，真正旱涝保收、猛赚其钱的还是那些掌握了核心技术的跨国巨头。为了延长VCD产品的生命周期，C-CUBE和ESS公司分别推出了芯片的升级版本，很快，由ESS提供芯片的新科、熊猫、上广电、华录等华东派与由C-CUBE提供芯片的爱多、步步高、先科等广东派形成了新的对峙，为了抢得市场先机，华东派提出升级产品的名称应为SVCD，而广东派则坚持要叫CVD。

胡志标是这场名称之争的热衷者。他俨然以广东派盟主自居，通过他的强大的策划网络向国内各媒体频繁地发布新闻。同时，他以此借势，马不停蹄地在国内各重点城市召开声势浩大的爱多新品推介会。可是，事态的演变最终没有朝胡志标意料中的那样发展，由于名

称之争搅得国内传媒一片混乱，最后国家有关部门不得不出面调停，决定两个名称都放弃，另想出了一个中西结合的名字：“超级VCD”。胡志标的“CVD计划”就此流产。

以今视之，当时血气方刚的胡志标在展开名称之争的时候，确有考虑不周密的地方。他轻视了老牌国有企业如新科、上广电等与北京部委的多年良好关系，他企图通过策动国内传媒的强力报道，造成重大压力，迫使国家部委接受CVD的概念和他们提出的行业标准。当得知可能采用“超级VCD”这一名称时，他又带头提出了“产品标准是企业说了算还是政府说了算”这一严厉的质问。

从争议的结局看，无疑是以国有企业为主体的华东派取得了胜利，超级VCD与SVCD（英文全名为SUPER VCD，也就是超级VCD）实是一回事。不谙江湖世故的胡志标在不适当的时间，以不适当的方式向一个不适当的对象发动了不适当的挑战。自此，爱多与政府有关部门的关系开始恶化。

就在这种升级产品前途未卜、战局变得日益微妙的前夜，急于建功立业的胡志标又犯下另一个战略错误。他宣布，爱多将实施跨世纪的多元化战略。在一篇像宣言一样的《爱多的数字化生存》讲话稿中，胡志标朗诵道：

“爱多的发展思路，基本上是围绕着数字技术，以VCD为起点，逐渐扩大经营领域，走多元化发展的道路。目前，除了VCD、CVD、DVD等影碟机类产品之外，爱多在数字视频方面，已经开始涉足电视机、数字摄像机、数字相机等领域；在通讯方面，成立爱多电讯公司，生产有绳电话和无绳电话。下一步战略目标，将向计算机网络产品、卫星通信、卫星广播等领域发展。同时，爱多还会逐渐步入软件市场，我们还成立了爱多阳光音像制品公司，从事影视节目制作和经营……预计1998年，将生产VCD200万台、CVD80万台、电话机100万台、家庭影

院30万套、彩电20万台，产值目标35亿元，员工人数将翻番达到6000名。”

胡志标在高声诵读着这篇文稿的时候，一定对其中的若干个新名词还一知半解，他也一定记不起几个月前姬长孔在梅地亚中心大厅对他讲过的那番话了。

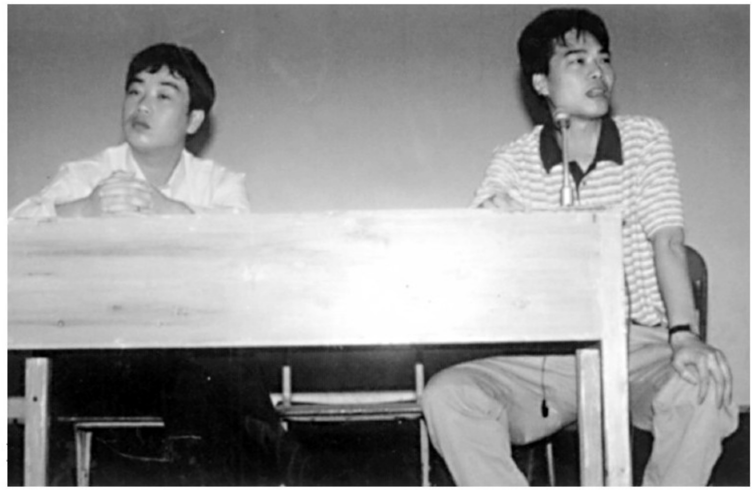
一股令人战栗的寒流已经悄悄地逼近了一直在努力的爱多人。

陈天南“击杀”胡志标

1999年1月，全国各地的爱多经销大户和各传媒的知名财经记者都接到了一份发自广东中山的喜帖。发喜帖的是两位老人，他们真诚地邀请大家前去参加他们的儿子胡志标与媳妇林莹的婚礼。这是一份设计得十分精巧的喜帖，内纸用红丝带细致地扎着，封面是鸳鸯戏水的剪纸，里面还细心地包了一张旧版贰圆人民币，讨一个“两人圆满”的彩头。

那是一场轰动的婚礼：138万响鞭炮，18辆车牌号码连在一起的白色奔驰花车，1000多位身份显赫的贵宾。胡志标和他的秘书、总裁助理林莹相亲相爱地依偎在一起。

两个月后，爱多危机总爆发。

当年好兄弟，如今陌路人

这一突发事件的直接导火线是4月7日发表在《羊城晚报》报眼的一则“律师声明”。发难者，竟是当年出资2000元与胡志标各占爱多45%股份（另外的10%股份为爱多工厂所在地的东升镇益隆村所有），却始终没有参与爱多任何经营行为的儿时玩伴陈天南。

一种流传甚广的说法是这样的：从1998年下半年开始，由于征讨新科和主盟SVCD与CVD之争，爱多的流动资金出现困难，到四季度旺季到来之际，竟无钱购买原材料。于是，胡志标向各地经销大户紧急筹调保证金，得8000万元，可是不知什么原因，他又把这笔巨资拿去还前债。到他筹办婚礼之时，数百家经销商和原材料供应商已经齐聚中山上门讨债了，有的供应商甚至挂出了“爱多一直在努力赖债，我们一直在努力追债”的标语。原本为业界啧啧赞叹的爱多经销模式终于释放出它负面的毒素。为了解燃眉之急，胡志标开始与中山当地的一家企业集团频繁接触，据称最后达成协议，该集团出资500万元租用爱多品牌10年，同时以资金、技术和管理要素注入爱多公司。

这项秘密协议最终激化了胡志标与陈天南的矛盾。在过去的几年中，陈天南一直没有插手爱多任何经营事务，外界甚至不知有这么一个大股东存在。爱多的所有人事任命、财务管理和日常经营都由胡志

标全权负责，陈天南基本不插手。随着爱多事业的蒸蒸日上，两位大股东之间的隔阂便日渐生成，胡志标的心态失衡是可以想见的，而陈天南则戏称自己是“隔着玻璃看别人跳舞”。1998年，向来以“不按牌理出牌”自诩的胡志标做出了几个让陈天南难以忍受的举措。首先是由内当家林莹全面掌管爱多财务，对陈天南进行消息封锁；然后在视频设备、音响等多家子公司的股权设置上完全撇开陈天南，对外宣称搞“产权改革”。这在陈天南看来则大有转移资产另起炉灶的嫌疑。就是在爱多与别的企业洽谈品牌出租这样的关乎企业命运的大事上，胡志标也与陈天南毫无商量，以致后者一得知这一惊人消息，便立即作出了最强烈的反应。在4月7日的“律师声明”中，陈天南声称爱多新办的所有子公司均未经董事会授权和批准，其所有经营行为和债务债权均与“广东爱多电器有限公司”无关。

“律师声明”无疑是在中国企业界上空发射了一颗醒目的信号弹：爱多出事了。那些已经被爱多拖欠货款搞得心神不宁的经销商和供应商像发了疯一样地奔往中山，各地传媒更是嗅到了猎物的气息。秦池之后的新标王到底能走多远本来就是一个有悬念的新闻话题，早在3月1日爱多因淡季原因停播中央电视台的广告一事已经让大家兴致勃勃地猜测了好一会儿，这份“律师声明”一出，无疑是自己送上门来的新闻大餐。

胡志标一向以爱多创始人和当家人自居，事实上他对爱多的贡献之大确实也无人能及，可是放到资本结构上来考量却不是这么回事了，他只占爱多45%的股份，当陈天南与益隆村联合起来的时候，他除了愤怒别无良策。艰苦谈判20天，胡志标被迫让出董事长和总经理的位子，新标王在加冕一年多之后便黯然退位。

此时的爱多已经成了讨债人和新闻记者的天下。几乎是在一夜之间，数十名记者把爱多从屋顶到楼底翻了一个遍，各种探讨“爱多悲剧”的文章频频出现。一向以传媒策划自豪的胡志标万万没有料到，

就是那些昨天还站在他面前高唱赞歌的人，现在又是第一批朝他丢石子的人。那几天他最怕看报纸，他突然发现，爱多以数亿元血汗钱堆起来的“品牌丰碑”居然是用沙子做的，让人一脚就能踹塌了。那些原本被捂在抽屉里的官司也纷纷冒出了水面，一些讨债企业所在的地方法院纷纷赶来中山东升镇强制执行，珠海法院还一度把爱多的办公楼给查封了。

在此起彼伏的爆炸声中最为彷徨的，是那些追随胡志标多年东征西讨的战将。由于对财务状况的不了解，他们搞不清公司到底发生了什么事，炸弹埋在哪里，又被谁引爆了，还会不会有新的爆炸，爱多和他们自己还有没有明天。这群以“中国第一代职业经理人”自诩的青年精英似乎没有与“主公”签过生死盟约，很快，营销副总经理走了，电器销售部部长走了，售后服务部部长走了，整合营销传播总监、策划部部长、音响设备市场部经理也走了，曾经让同业闻之肃然的爱多青年精英团队转眼间烟消云散。

这其后还曾经出现过一个戏剧性的反复。

5月6日，在被拉下总经理宝座20多天后，胡志标在部分商家的拥戴下成功“复辟”，陈天南答应以5000万元的价格出让股份，胡志标再次主掌爱多。当日，82家经销商联合发表声明，表示给予爱多“全力的支持和帮助”。

可是所谓的“全力”也仅仅是生怕钱讨不回来的人们一起举手喊的一声口号而已。此时的爱多实在到了山穷水尽的地步，就连这份原定在《羊城晚报》上发表的救命声明也因付不出广告费而最终作罢。胡志标重新上任的第4天，200多名已经几个月没有领到工资的爱多员工围堵厂门，造成国道交通瘫痪。同月，中山市政府对爱多公司的初步调查审计结果公布，爱多现有固定资产8000万元，库存物料近2亿元，负债4.15亿元，不计无形资产，公司资不抵债达1.35亿元。6月，

胡志标和陈天南被数百名爱多员工“软禁”两天两夜，直到胡志标带回200万元现金发放了部分工资才得以脱身。7月，爱多与一家最大的债权企业谈判失败。8月，爱多最后一位副总经理出走。12月，中山市中级人民法院依法受理东莞宏强电子公司等申请债务人广东爱多破产还债一案，广东爱多进入破产程序。

就这样，命运再一次以突兀而冷酷的方式给成长中的中国民营企业以致命一击。胡志标在如此短的时间里，便相继失去了大股东、供应商、经销商、部属爱将、数千员工和传媒机构的信任。离开了这些，胡志标和爱多还剩下些什么？

检讨爱多财务模式

爱多的迅速覆灭出乎所有人的意料。而它也可能是所有战败企业中最令人惋惜的一家。

观察近10年来中国民营企业的诸多败局，我们可以发现，其主要有两种形态：一是慢性失血型，如太阳神等；一是突发崩盘型，如巨人、三株等。然而，一个共同的特征是，这些企业的失败都是由经营决策上的困顿、巨额投资失误、市场信誉危机爆发等原因而诱发的，最终反映出来的是主打产品的滞销。唯一例外的，是爱多：

——爱多的现场和技术管理是一流的。胡志标以150万元年薪挖来的香港人李福光是康佳彩电的前任副总经理。他把爱多的生产管理得井井有条，还获得了VCD行业的第一个ISO9000认证。一直到破产，爱多VCD的质量几乎没有出过什么大的纰漏。

——爱多的品牌形象是完好无损的。由于质量上的过硬加上强有力的策划包装，爱多品牌一直为消费者所钟爱，以致覆灭消息传出

后，很多人难以置信，一些靠卖爱多发了财的家电商店小老板还千里迢迢赶到中山想看个究竟。

——爱多的市场销售是良好的。尽管在1998年底国内VCD市场出现了供大于求和亟待升级的危机，可是这是行业共同的难关，在某种程度上，爱多的境地还比其他厂家要好得多。由于整合营销策略的成功，到年底旺季到来之际爱多还出现过断货的现象。

——多元化给爱多造成的影响也是很微小的。尽管胡志标大言不惭地到处宣读爱多的“数字化宣言”，可是在实际的运作中，他还是相当小心的。新组建的视频、音响设备、音像等子公司都是搞定牌生产（OEM）委托加工，胡志标给出的政策是“只给品牌不给钱，每年上缴80%利润”。因此，除了人才输出之外，爱多并没有投多大的资金。相反，胡志标倒是从这些发展迅速的子公司先后抽走了4000万元的资金，最终造成这些子公司的后劲不足。

——爱多自始至终也没有发生过什么投资失误或固定资产投资过大等方面的问题。爱多的企业组织形式甚为奇特，在它的本部，只有一幢办公楼和几条流水线，固定资产作价不会超过1000万元。爱多靠契约关系组织了一批加工厂为它制造部件，一批经销商为它销售商品，它又向这两类商家融资，得到巨额流动资金。应该说，这是一种十分先进和高效的运转模式。

——直到股东危机爆发之前，爱多的人才队伍是十分稳定的，士气是高昂的，因此也不存在这方面的问题。

——胡志标与陈天南的股东之争，是必然要爆发的。一个对爱多发展毫无贡献可言的人仅仅因为当初投入了2000元资本，便要与终日为企业殚精竭虑的胡志标平分每一分钱，这对于胡志标和所有的爱多人都无公平可言。爱多的法人治理制度的不健全，并不完全是胡志标

的责任，问题仅仅在于，他在解决这一问题时的方式不够艺术，并使了一些自以为高明的小阴谋。

——至于所谓的“标王综合征”，更是一个莫衷一是的问题。直到破产，胡志标都没有把责任归咎于中央电视台。其实，在他当上“标王”的两年时间里，爱多该付给中央电视台的广告费从来就没有付清过。

唯一可能造成致命的突然窒息的问题只能是：财务运转。

第一种可能是：爱多出现了巨额资金的不明流失——陈天南对胡志标陡然发难，最大的原因便是他认为胡志标转移了爱多的巨额资产。对此，由于缺乏确凿的事实披露，我们无法进行深入的探讨。

第二种可能，也是最有检讨价值的可能是：爱多的财务体系十分的脆弱，经不起任何的风吹雨打。

跟所有的民营企业一样，融资困难一直是困扰爱多的难题之一。胡志标想出的向上、下游商家集资的办法可谓是一个天才的设想，可是后来，随着企业规模滚雪球般膨胀，新的融资渠道始终没有打通，最终造成企业对商家的资金依赖性越来越大，原本一个很赏心悦目的游戏硬是让胡志标玩得险象环生。实则，在2亿元保证金到位的时候，爱多就完全有能力和资格与金融商达成某些融资上的契约，为公司的财务均衡系上一根“保险绳”；其后，在市场销售额突破十几亿元、企业效益和品牌效应空前之佳的时候，胡志标更有机会构筑他的财务保险体系。可惜胡志标始终过于自信，又追求“零库存、零负债”的虚名，因而错失一次次良机。

据爱多旧部回忆，爱多的财务管理是十分混乱的。记者孙玉红在《风雨爱多》中曾描述道：胡志标几乎不知道自己有多少钱，也不晓得自己欠了多少外债，他平时很少跟财务部门研究付款方面的轻重缓

急，还常常把账上的现金当成利润。他信奉的经营信条是“财散人聚，财聚人散”，话固然不错，可是体现在经营活动上就是大手大脚、成本控制观念差。胡志标对财务管理的漠视还体现在爱多的人才结构上。胡志标大开门庭，广纳俊杰，旗下营销广告人才济济一堂，可是唯独没有一个擅长融资和资本运作的人。

中国民营企业的成长史一再地证明着这样的一个原理：对一家新兴企业来说，在度过了市场开拓阶段之后，阻碍其成长的最大威胁便是对财务缺乏适当的关注和没有正确有效的财务体系。一家没有稳定而有效的财务保障体系的民营企业就好比一辆没有保险带和安全气囊却在高速公路上超速疾驶的汽车，企业的发展越快，在市场上的成功度越高，其缺乏财务前瞻性的危险就越大。

一家高速运转中的企业所可能面临的财务困难是多方面的。有可能是缺少流动资金，有可能是无法筹集持续扩张的资本，还有可能是无法控制开支、库存和应收款，这其中的任何一项哪怕只出现短暂的失衡，都可能造成致命的后果。当这种突发性财务危机爆发的时候，即便是一家市场销售良好的企业，要在很仓促的时间内筹措现金也从来不是一件很容易的事，而且代价肯定是巨大的。那些能够在危急关头以高代价筹到资金或廉价抛售其股份的企业已经算是大幸运的了，更多的企业则是像爱多这样的突然窒息而亡。**近年来，很多在市场竞争中无法取胜或进入市场较迟的跨国企业便往往捕捉到这些天赐良机的时刻，对优质的中国企业实施控股收购，这方面的案例实在数不胜数。**

因此，当企业进入新的发展阶段或面临一个新的巨大的市场机遇的时候，它首先要解决的内部问题，便是如何调整原有的财务和资本结构。西方经济学家曾经提供过的一个公式是，销售量或订单量每增加40%～50%，新企业的增长就会超出其资本结构的增长，这时，企业一般就需要一个新的、不同于以往的资本结构。有专家还建议说，一

个成长中的新企业应该切合实际地提前3年规划其资本需求和资本结构，而且这一规划最好是按可能的最大需求来进行。

爱多品牌值几何？

在不长的4年时间里，胡志标在爱多这个品牌里抛进了将近3个亿的广告费，并一度使之成为中国家电业最成功的品牌，其知名度更高达90%。当爱多被宣布破产之后，胡志标并没有放弃努力，而他的整个挣扎过程就是一个四处兜售爱多品牌的过程。

在爱多全盛时期，据称品牌的无形资产达到了8亿元，一种滞销多年的电话机在贴上爱多的牌子后，竟在一年里卖出了20万台，一跃而成为电话机行业的老二，其品牌光芒着实令人钦羡。

到1999年初，财务危机爆发后，当记者问及爱多的品牌价值时，胡志标不假思索地说：5亿元。可是，随着危机的持续延伸，仅过了几个月，在胡志标的口中，爱多的品牌价值已经缩水到了3个亿。10月，常年为爱多服务的广东蓝色火焰广告公司以2000万元债权人的身份入主爱多，全面接收了爱多品牌的使用权，开始推出新的爱多影碟机产品。据国家商标局的授权公告称，其许可使用期限为1999年6月5日至2007年4月13日，并明确规定此种许可为“独占许可”。也就是说，“蓝色火焰”以2000万元的债务获得了爱多品牌至少7年的使用权。

12月，在急于翻盘的心情驱使下，胡志标出人意料地与宿敌江苏新科牵起手来，宣布爱多与新科结成联盟，共同搏击DVD市场。据报道，“新科看中了爱多的品牌优势和它的营销网络，想拉个伙伴一起闯荡DVD市场”。可是，这一联盟很快就没了下文，因为爱多的“品牌优势”到底如何为新科所用实在是一件很难操作的事。

到了2000年初，一家新组建的、由胡志标担任“总顾问”的中山爱多公司突然宣布以1000万元的价格从原来的广东爱多公司受让到了爱多商标。2月16日，“蓝色火焰”一纸诉状将中山爱多推上法庭。就此，引发了一场谁才是爱多主人的大风波。

4月18日，胡志标突然遭到汕头警方的拘捕，其原因据说是胡志标在与汕头一家原料供应商的合作过程中，因3000多万元贷款的赊欠，向对方出具空头支票，涉嫌商业欺诈。而很多舆论的猜测则认为此次拘捕与爱多品牌的归属有一定关联。

然而，出乎所有人预料的是，“蓝色火焰”费了九牛二虎之力得来的标王品牌却再也没能在市场上发挥出标王的光芒来。“蓝色火焰”在雄心勃勃地接收品牌后，便迅即在全国推出了“新阳光行动”，大半年花去广告费700万元左右，然而，消费者和经销商对爱多产品的质量和售后服务已疑虑丛生，品牌影响力的骤降显而易见，“蓝色火焰”的最高月销售量也只达到过6万台，与昔日的20万台不可同日而语。此时再奢谈爱多的无形资产值多少实在已是一件很无趣的事了。在这样的情形下，“蓝色火焰”在当年8月推出“蓝火”牌掌上电脑，并全面停止了“爱多”牌影碟机的市场推广和广告播放。

也几乎就在同时，从北方传来一条消息，秦池集团因拖欠一家酒瓶帽供应商391万元的货款而被告上法庭，法院一审判秦池败诉并拟将其秦池商标作价300万元进行拍卖。

两代标王，一道沦落，在同一时刻将这两条新闻齐案并读，实在让人叹息无言。

爱多　大事记

1995年6月，胡志标开发VCD样机成功。7月20日，广东爱多电器公司正式成立。

1995年11月，胡志标在《羊城晚报》上打出了第一则悬念广告：“爱多……”同月，胡志标买下中央电视台体育新闻前的5秒标版。

1996年11月8日，爱多VCD以8200万元争得中央电视台天气预报后的一个5秒标版，夺得电子类第1名。

1997年，爱多的销售额从前一年的2亿元一跃而骤增至16亿元，赫然出现在中国电子50强的排行榜上。

1997年11月8日，爱多VCD以2.1亿元的天价获得中央电视台新闻联播后5秒黄金标版，成为第四届“标王”。

1997年，爱多推出“阳光行动B计划”。然而，以这一计划的失败为标志，爱多从此走上了下坡路。

1998年6月，爱多在与劲敌新科的竞争中胜出，两家在全国百家大商场的市场占有率均为23%。但同时，爱多在半年内为打败新科付出了1.5亿元的沉重代价。

1999年4月7日，爱多的股东之一在《羊城晚报》上发表“律师声明”，称爱多新办的所有子公司均未经董事会授权和批准，其所有经营行为和债务债权与“广东爱多电器有限公司”无关。同月，胡志标被迫让出董事长和总经理的位子。

1999年5月6日，胡志标在部分商家的帮助之下再次主掌爱多。7月，爱多与一家最大的债权企业谈判失败。12月，中山市中级人民法

院依法受理东莞宏强电子公司等申请债务人广东爱多破产还债一案，广东爱多进入破产程序。

1999年10月，常年为爱多服务的广东蓝色火焰广告公司以2000万元债权人的身份入主爱多，全面接收了爱多品牌的使用权。

1999年12月，胡志标与江苏新科联手，宣布爱多与新科结成联盟，可是很快就没了下文。

2000年初，一家由胡志标担任“总顾问”的中山爱多公司突然宣布以1000万元的价格从原来的广东爱多公司受让到了爱多商标。2月16日，“蓝色火焰”为“爱多”的归属问题将中山爱多推上法庭。

2000年4月18日，胡志标突然遭到汕头警方的拘捕，其原因据说是胡志标涉嫌商业欺诈。

后续故事

在被超期羁押3年后，2003年6月，中山市中级人民法院一审判决，以票据诈骗罪、挪用资金罪、虚报注册资本罪3项罪名判处胡志标入狱20年，并罚款65万元。他的妻子林莹在苏州被捕，因收受贿赂、挪用资金等罪名被一审判处有期徒刑11年，没收财产20万元。2004年11月，广东省高级人民法院对胡志标的票据诈骗罪不予认定，二审改判为有期徒刑8年，罚金减少到25万元。同时，中山市中级人民法院对林莹的二审判决也改判为有期徒刑4年。


13

胡志标在狱中服刑

胡志标在狱中喜欢上了打篮球和看历史书。2006年1月20日，表现良好的胡志标被假释出狱。媒体援引律师的话说：“胡志标不会再从事VCD这个行业。”后来，他加盟中山市彩宴彩色节能科技有限公司，涉足节能灯行业。

彩宴项目并不成功。2007年9月，胡志标加盟生产液晶电视驱动电路板的广州市驰迅电子科技有限公司，但又很快离开。2008年，他创办“我耶”电器商城网。2009年，成立胡志标企业管理咨询机构。

出生于1969年的胡志标在40岁之后似乎失去了“重现爱多辉煌”的兴趣， 他要当“企业家的服务员”，他说：“看到现在创业的年轻人，就仿佛看到了当年的自己，我不想他们走弯路，我的目的就是提醒他们，帮助他们。”

但是，胡志标并没有沉寂。2016年，胡志标和新鼎资本抢筹泰安科技；2018年，他又携新项目再次“出山”，带着负氧离子空气治理工程项目亮相。属于他的时代似乎已经远去，不过他仍是那个不甘心的连续创业者。

档案存底

志比天高的胡志标平生很少有入眼的英雄，让他倾心折服的企业家有两位：一位是已经作古的遥远的松下幸之助，另一位则是与他同城的近在眼前的乐百氏掌门何伯权。说来这三人有一个共同点，那就是出身都十分的卑下：松下幸之助是学徒出身，胡志标以农民自嘲，何伯权则是站柜台的售货员。与激情四射的胡志标相比，年长6岁的何伯权更为谨慎谦逊，更为勤于学习和反省，因此也“活”得更为长久。

我的五大“反对”/何伯权

一、讲求享受，不再拼搏。无论你觉得自己是在为企业工作还是为自己工作，最好都要培养一种正确的人生观：工作是种乐趣，工作必须投入。一个人在估量自己价值的时候，既要算计自己拼命工作会带来什么报酬，同时也要算一下自己通过投入工作所带来的一生受用的知识和培养出来的一种良好的精神，这些价值又是多少。

二、轻视学习，自以为是。日本管理大师原野说过一句话：在一个唯一能够肯定的东西就是什么都不能肯定的经济世界里，保持竞争优势的唯一源泉是知识。其实就是说，在经济世界里没有肯定的东西，原有的东西都在变化，要应对这种变化，唯一的办法就是不断地学习。

三、坐吃老本，不求进步。社会的进步是不以人的意志为转移的，假如企业和个人还是吃老本，不求进步的话，那就会被社会淘汰。

四、只顾小我，各施其政。一个人工作跟10个人或100个人工作是完全不一样的。一个人工作你可以自行其是，最多就影响了你自己；但在需要集体合作才能完成的工作上，你的每一个行为除了影响你自己外还影响了别人。

五、不自量力，冒险急进。世界上的企业之所以会破产有两大原因：第一大原因是财政困难，第二大原因是发展太快。所有的冒险都不能超出我们能承受的范围，不要头脑发热，这样才能稳步前进。

案例研究一

在中国企业界曾经有过几次很有趣的争议。比如，有人争议过“在一个企业里，是科学家重要，还是企业家重要”，还有人争议过“是市场份额重要，还是利润效益重要”，如果现在问一声“是品牌重要，还是企业家重要”，那肯定会有一番更精彩的对辩。

小霸王痛失段永平

段永平是在小霸王事业巅峰时断然离开小霸王的。

1989年3月，浙江大学无线电系毕业的段永平来到中山市怡华集团属下的日华电子厂，担任厂长。当时该厂是一个亏损额为200万元左右的小企业。1992年，段永平瞄准了国内市场的空白，致力于开发学习机，企业更名为中山市小霸王电子工业有限公司。小霸王学习机在投放市场之后，以一系列创意十足的营销策略和广告攻势，横扫杂牌军，迅速成为学习机行业的霸主，市场份额最高时占到80%。小霸王的电视广告“拍手歌”几乎成了那个儿歌稀缺年代的新儿歌代表。而著名影星成龙天天在中央电视台循循善诱地念叨“同是天下父母心，望子成龙小霸王”，更使小霸王家喻户晓。同一时期，段永平被评为“广东省十大杰出青年企业家”和“全国优秀青年企业家”。有关机构对小霸王品牌的评估价值为5亿元。段永平出走前的9个月即1995年1月至9月，小霸王的产值已达9亿元。

1995年9月，段永平突然提出辞职。他对辞职的解释是：“发展受限制，观点有分歧。”而据观察，段永平渴望做一个真正的企业家，想做中国的李嘉诚，想把企业办成中国的松下，但在小霸王里是不可能的。凌驾于企业之上的怡华集团一方面把小霸王的赢利不断抽走，使其发展后劲不足；另一方面，段永平提出的对小霸王进行股份制改造的建议被多次否决。

段永平去了与中山一江之隔的东莞长安镇，成立了步步高电子有限公司。他离开小霸王时带走了开发部的“四大天王”和总经理助理、外销部长、内销部长、工程部长、计调部长、生产部长、计财科长、后勤部长、供应部长、仓储部长……几乎抽空了中层，并让他们在新企业担任相似的职位。小霸王因而元气大伤。

步步高实行的是股份制，据说股东有上百人。步步高生产与小霸王相似的产品——学习机、电话机、游戏机等，并且利用对小霸王产品的了解，有针对性地开发新产品。在1996年11月8日的中央电视台竞标会上，初出茅庐的步步高以8012.3456万元的价码竞投标的，击败不少老大哥，这组有趣的数字让人记住了步步高：从零开始步步长高。而据估计，当时步步高全部身价不过1亿元。数年后，步步高以超常规的发展成长为中国家电业的新贵。1998年，步步高投入1.59亿元成为中央电视台实际上的标王。

做市场是段永平的核心能力。段永平自称“敢为人后”，他并不是以开发新产品然后再努力创造市场、进行推广为企业策略，而是在市场上发现需求再上马并不是技术领先的产品。例如，学习机市场的做大就是段永平的创造。段永平认为：“我们有自己的定位，就是实用，老百姓用得起。高档没有任何意义。”有专家认为，像段永平这类企业家往往是有极强的市场推广能力，而不是以科技开发见长，他们多在广告上舍得大投入，往往因初始产品符合需求、市场推广有力而迅速崛起，却往往因第二种产品跟不上，或科研后劲不足而面临危机。

段永平则认为，步步高并不是什么市场主导型企业，并对此说法表示强烈反感：“什么叫市场主导型、技术主导型企业？你市场做不好还谈什么技术？谁能说索尼是市场主导型还是科技主导型？一般是市场做不好才谈自己是科技主导型！”

失去段永平后的小霸王迅速地跌入了黑暗的深渊。首先是大批骨干员工跟随段永平一起出走，继而到1997年，小霸王的24位经销商又集体投奔步步高。仅仅两年多，小霸王便已黯然退出家电第一梯队的竞争行列。

案例研究二　万家乐缘何“乐”不下去了？

“万家乐，乐万家”，这曾是一句风靡全中国、数次被评为中国十大广告创意的广告词。万家乐公司与太阳神等一度被视为“新粤货”的代表企业，可是由于投资决策和品牌经营上的重重失误，这家新兴企业在刚刚度过10周年生日之际就被迫踏上了被收购的悲惨之路。

1988年，万家乐诞生于广东“四小虎”之一的顺德市。顺德是国内著名的小家电城，加工能力之强、制造企业之多无出其右者。1997年6月于北京召开的“顺德名优产品博览会”上，人们再次为下面的数字所惊愕：电风扇产量占全国产量1/3，微波炉占全国1/3，电饭锅占全国1/2，电冰箱占全国1/8，热水器占全国1/2。不过这些数字的背后却掩藏着一个令人担忧的事实：产业严重同构，盲目投资趋多。有消息说，顺德11个镇都设有自己的镇级电风扇厂；有6个镇同时上马空调厂；另有四五个镇一起申报了摩托车项目。

1993年以后，随着万家乐的崛起，顺德市一夜之间冒出无数燃气具生产企业，仅政府批准领有“身份证”的企业就多达30家，而招之即来、挥之即去的地下工厂更是无法统计。万家乐在这些有形、无形的竞争对手的夹击下，虽然苦苦保持住了国内市场1/3份额的“大哥”级地位，但经营成本却始终无法降下来。而与此同时，由于竞争企业的急剧增多，热水器售价平均下降了30%，也让万家乐难以提高主营业务的利润水平。

跟市场的无序竞争比起来，经营决策上的失误是导致万家乐最终走向萎缩的根本原因。20世纪90年代中期以来，国内热水器市场逐渐出现电热水器走俏的趋势。然而，作为业界老大的万家乐却出现了判断上的重大失误，决策层始终顽固坚持燃气热水器的发展思路。在1997年的统计数字中，万家乐电热水器产量只有6.5万台，是燃气热水器产量的1/8。失去战机等于失去生机，万家乐由此逐渐失去市场主导权。

万家乐是中国热水器行业第一家上市公司，无人可比的融资空间却并没有给企业带来应有的发展效益。早在1995年，公司决策层发现燃气具市场的疲软信号，他们因此认为该市场已无所作为，由此开始探索多元化发展道路，其中两个主导投资项目分别为空调压缩机和大型电话程控交换机。

以电话程控交换机为例，这是一个与加拿大北方电讯公司及中国邮电部联合投资的项目，投资总额高达1.28亿美元，万家乐股份有限公司占有26%的股权。按照原计划，该项目应于1996年下半年正式投产。根据当时的乐观估计，年利润会达到4789万美元。但是不久之后，万家乐方面便发现“项目庞大、技术水平高、组织和协调工作难度大”的问题。正是这个项目，令万家乐1996年的年终账面上出现了3740万元的亏损。

经营策略上的失误还包括对“万家乐”品牌效应的低效使用。股份公司在万家乐品牌的使用上出现了左右摇摆的紊乱。一方面，股份公司对万家乐品牌十分珍惜，认为不是百分之百成功的产品决不能用这一商标；另一方面则“创”出了一大堆子品牌，股份公司一度拥有23家子公司和关联企业，生产从缝纫机到化妆品的多类产品。且不说其多元化所带来的种种经营混乱，单是品牌管理一项便漏洞百出。

1998年，不堪亏损的万家乐突然宣布，以3.2亿元的价格将其29.8%的法人股出让给同城一家知名度不高的企业——新力集团，由此退居第二大股东并交出了品牌经营权。

新新观察

关注中国企业的潮起潮落，有两个十分突出的现象：一是企业寿命普遍偏短。有抽样调查显示，中国民营企业的寿命仅3.7年，而美国企业为8.2年，日本企业为12.5年。二是存在着一种令人心悸的崩盘现象。所谓“成功3年，崩盘3天”，企业往往是在很短的时间内达成一次令人炫目的成功，然后，却又毫无预兆地以令人诧异的速度直线陨落。下面的文章片断从多个角度对这一独特现象进行了剖析。

解读“一夜崩盘”

“一夜崩盘”是中国民营企业成长史上一个甚为奇异的现象，它既在企业界诱发了一场接一场的毁灭性地震，同时又造成了社会资源的无端浪费。究其原因，可以从多个角度进行解读。

制度设计的原因

“起家靠产品，壮大靠制度。”企业原本就是一个依靠各种制度支撑的营利组织。在考察民营企业的各种制度建设中，缺乏必要而合理的制度设计——尤其是忽视危机预警机制的建立——是一个很让人担忧的现实。

某些草创型企业很像一辆正在高速公路上开得飞快的汽车。这辆汽车的发动机性能良好，然而除此之外，其他的一切就让人提心吊胆了：司机往往是一个不爱系保险带的“大胆飙客”，汽车的安全气囊是没有的，车胎、方向盘及各种零件更是隐患多多，乏善可陈。

这样一辆高速行驶中的汽车，谁能保证它的安全？

在市场竞争中经营企业，如同一群人穿越一片长满玉米和充满陷阱的玉米地。穿越者的优胜条件是：他必须比其他人更早地到达彼岸，同时，他的手中摘取了更多的玉米。为了实现这个双重的任务，他必须在速度、安全及高效三者之间进行一次次的权衡和抉择。这样的权衡和抉择，其实就蕴含了企业制度设计的全部艺术。

市场环境的原因

如果用一句话来描述中国市场环境的现状，那就是：对秩序的集体破坏以及秩序对破坏者的报复。

过去的十来年里，在我们的身边出现了太多的明星企业。它们一方面以一种百无禁忌的勇气创造和放大了市场的需求，成就了一段充满激情的创业神话；另一方面，它们的百无禁忌也极大地破坏了市场的道德规则，使如今的中国市场仍是一个流淌着无限商机却始终缺乏秩序感的竞斗场。

在几乎所有的市场激战中，我们一次次地目睹到这样的景象：惨烈而无序的竞争往往会出人意料地诞生出一位年轻而狂暴的盟主，而很快，一场接一场的“以暴易暴”又让市场最终成为一片无法继续生存的焦土。中国的保健品市场、VCD市场、白酒市场，竟无一例外。从某种意义上，在这样的无序氛围中，任何的坠落、背叛、失踪乃至崩盘，便几乎成了毋庸解释的宿命。

吴敬琏先生曾提出过一个很著名的观点：制度重于技术。与此相似，我们也可以提出一个类似的命题：秩序重于利益。尤其是在中国加入世贸组织后，自觉培育企业的道德感及对市场秩序的尊重，已成为所有企业最基本的“生存法则”。

职业人格的原因

一位智者已经不止一次地提出这样的设问了：中国企业家的失败是否存在着一种共同的“职业人格缺陷”？答案可以说是肯定的。缺乏道德感和人文关怀意识、缺乏对规律和秩序的尊重以及缺乏系统的职业精神，是一种比较轮廓性的解说。

这些几乎是“与生俱来”、带有强烈的时代特色的“职业人格缺陷”，使一代草创型企业家常常陷入一个惊人相似的命运轮回之中。企业往往因决策者职业性格的某些缺陷而发生意外从而遭受致命的危机，一个很可能的结论是，一代草创型企业家的“职业人格缺陷”是最终造成他们被集体淘汰的终极原因。

因此，“一夜崩盘”，看似突然，却是一种综合征的必然迸发，它有制度的内因，有环境的外因，还有深层次的人文因素。

玫瑰园　在没有路标的花园里

作为企业家，生存在一个不讲道德、没有约束规则的暴利年代是幸福的，因为你随时可能攫取到超乎想象的利益；可同时又是不幸的，因为你轻易攫取到的利益又随时可能轻易地失去。

从北京市中心驱车往北，行车25公里就到了昌平县的沙河镇，然后下高速公路，再开500米，这时，一大片极具现代气息的别墅群便赫然出现在眼前：它们各具风韵，如贵妇人般气质不凡；它们又气势恢宏，错落有致，与远近的山水树丛悠然融为一体，实在是一处千里难觅的绝佳居处。

它有一个很好听的名字：北京玫瑰园。在别墅区入口处的一块广告壁上便写着一行很动人的文字：每一束玫瑰代表每一份诚意，我们答应你一个美好的玫瑰园。

它有一个很显赫的背景：这是中国迄今面积最大的别墅开发区，是北京市第一个赴香港招商的房地产项目，它一度被誉为“首都第一别墅”。

可是，它又有着一个近乎耻辱的纪录：它是全国最大的破产房地产项目，同时亦是全国破产案标的最高的企业。

这是一朵带刺的玫瑰，它曾经让几位雄心勃勃的奇男子黯然神伤。在它的身上，几乎浓缩了中国10年房地产业的成长史。

“北京要出李嘉诚了”

20世纪90年代末，有一首政治色彩很浓却又被广为传唱的流行歌曲《春天的故事》，它把中国20年的改革开放历程用两个年份生动地划分了开来，第一个是1979年，第二个便是1992年。在1992年，88岁的老人邓小平视察南方，指点江山，激荡民心，顿时让一度消沉的中国经济陡然一振，一股前所未有、自下而上的投资开放热潮迎面扑来。

玫瑰园的故事也就在这一年掀开了美丽的第一页。这年的12月5日，在当时还十分冷清偏僻的沙河镇小蔡村，一块硕大的公司招牌挂出来了：京港合资飞达玫瑰园别墅有限公司。此刻，笑容满面地站在它边上的，是一个叫刘常明的中年男人。

这时，刘常明的身份是当时十分受宠的“港商”，然而他其实是一个地道的北京人。1984年前后，一位叫赵章光的温州人发明了一种中药成分的生发剂“章光101”，由于效果显著，很快在东亚和东南亚一带广受欢迎。当年就有不少人靠当“章光101”的代理商而一夜暴富，刘常明和后来买了中国第一辆法拉利跑车的李晓华等人便是其中的几位。他通过钻营结识了赵章光，并成为日本市场的总代理商，从而在短短的一两年里，就跻身当时国内还属凤毛麟角的“百万富翁俱乐部”。刘常明显然不是那种小富即安的人，他有敏锐的商业触角和大胆的操作能力，他知道这个大浪澎湃的年代是属于像他这样的冒险家的。1992年，刘常明获得香港常住居民身份，注册成立中国飞达（香港）房地产有限公司，他还在香港半山富豪区购置了一栋豪宅，完成了从京城小混混向香港大老板转型的全过程。

自此，刘常明频繁穿梭于京港之间，成为两地商务交易的大红人。就在飞达公司成立的这一年，北京市在香港举办第一届投资贸易洽谈会，刘常明自然充当了牵线接待的中间人。他在香港盛情款待京城要员，时任北京市政府秘书长后因受贿锒铛入狱的铁英便成为刘常

明盛筵中的首席座上宾，他送给铁英的大量礼物中仅两块劳力士总统型手表便价值15.3万元，相当于当时铁英15年的公务员工资。

刘常明出手之豪爽可见一斑，当然他也得到了铁英更为豪爽的回报。刘常明从此在北京政界畅行无阻，无事不能。邓小平南方谈话发表后，境外投资商和各地商贾如过江之鲫般涌进北京城寻求商机，京城房地产业遽然升温，一些官倒公司纷纷圈地造房，大炒楼花。精明的刘常明当然不会放过这一千载难逢的发财机遇，心比天高的他要搞就搞一个惊天动地的，很快他击败众多竞争者抢到了昌平县沙河镇的这块地。此地，离北京城区仅半小时车程，地平天旷，风景宜人，非常适合建造高档别墅区，更吸引人的是，这里与明陵地脉相连，是一块众所周知的风水宝地。据称，刘常明抢到此地后豪气顿生，在约见京城记者时，他对在座的各位说："你们知道吗，北京这两天要出一个李嘉诚了。"记者惊问何人，刘常明悠然地用雪茄指指自己："就是鄙人刘某。"

飞达玫瑰园经北京市政府批准兴建，由刘常明的香港飞达公司跟昌平县房地产开发总公司合资开发，两家分别占股份45%（现金投入）、55%（土地投入），规定注册资金1500万美元，投资预算4500万美元，折合人民币约3.5亿元。玫瑰园占地49.9万平方米，规划建设别墅800余套，每套售价300万元以上。这一项目宛如芙蓉出水，甫一开盘就被誉为"首都第一别墅"而备受瞩目，刘常明由此成为新闻焦点人物。



迎宾广告上的“玫瑰梦”

然而，一心想当“北京李嘉诚”的刘常明却没有李嘉诚的智慧和运气。3.5亿元的玫瑰园工程浩大，时日漫长，开发商的资本实力和营运能力至关重要。虽然刘常明凭借权力背景赢得了这一项目，可是他连一点楼盘开发的经验都没有，也缺少源源不断的开发资金。日后业内分析，刘常明其实从一开始就没有打算认认真真地造别墅，他无非是拿玫瑰园设了一个局，企图炒一把楼花、圈一笔钱就溜之大吉。事实也似乎正是这样，玫瑰园自轰轰烈烈地开盘以后，便没有真正地破土动工过。刘常明雇美国规划师拿出了一套十分精致豪华的规划图和别墅设计图，然后频繁地刊登广告，四处招商，他像一个狡黠的猎人把一块天大的馅饼挂在半空中，等着猎物自己撞上门来。

果然，猎物很快就来了。

“楼市奇才”发现玫瑰园

这个猎物竟是一年前卖房子给他的那个精明人。

刘常明在香港的那座豪宅是通过当时香港最大的楼盘代理商利达行半山分店购买到的，他也因此与利达行的“传奇式老板”邓智仁交上了朋友。就这样，他几乎漫不经心地就改变了后者的下半生。

邓智仁是俊杰如云的香港楼市中的一个“神奇小子”。1950年出生的邓智仁成长于一个循规蹈矩的香港公务员家庭，中学毕业后，邓智仁便报名当上了一名神气的皇家警察。就在他背着手雄赳赳地在大街上巡游的时候，香港迎来了它的黄金发展期。眼瞧着街边的店铺一天天增多，楼房一层层加高，年轻的邓智仁实在按捺不住了，他脱下警服，一个猛子扎进了商海。

开头的9年，邓智仁一直没有找到北。他做过进出口贸易，搞过服装生意，从事过金融、期货，还开过一间专门替人讨债的公司。整整9年，他除了满肚子的商海苦水外，依旧一贫如洗。1984年，香港经济再度复苏，李嘉诚因在低潮期吃进大量地皮而一举成为亿万富翁。邓智仁受李氏神话的刺激，决定入行房地产，他借款1.2万港元，办起了包括他在内只有3个人的、小小的利达行。

那时的香港房地产代理行业，就像日后的北京房地产中介一样，一片混乱，鱼龙混杂。或许是命运安排邓智仁该在那时发迹，或许是邓智仁有9年经商经历，他很快用“三把快刀”砍出了香港房地产代理业的新天地：

第一，向社会公开统一收费标准，向客户收取的总佣金不超过总楼价的2%，不准员工收取佣金差价。这对混乱的香港代理业不啻是一记响亮的耳光，很快就吸引了大批的客户。

第二，实行股份制，让员工持有股份。邓智仁本人持有的股份从原来的100%减至35%。事实表明，员工直接持股无疑是公司强劲发展的黏合剂。

第三，改革媒体广告的发布方式。当时香港房地产广告全是小型分类广告，豆腐块，小气得很。邓智仁首开整版广告之先河，新风扑面、气势非凡，形成强烈的视觉冲击力。

今天看来，这三把刀再简单不过，但对当时以坑蒙拐骗为生计的香港房地产代理业来说，却分明是“刀刀见血”，砍到了要害。到1990年，利达行一跃而成为香港最大的房地产代理公司，雇员超过500人，邓智仁更以其完整的房地产代理佣金制度、从业规范和管理理念，基本创立了香港房地产代理行业的游戏规则。邓智仁在行业中的江湖地位一时无人能及。

此时，邓小平南方谈话的春风也刮到了香江，在弹丸之地已颇感局促的邓智仁顿时嗅到了巨大的商机。他在第一时间赶赴内地，在相继考察了上海和北京后，他认为：“上海很开放，房地产太热了，不适于全面进入。而北京很保守，保守的城市房地产市场潜力就大。”

于是，邓智仁长驻北京，在香港屡战屡胜的他已经不满足于赚取百分之几的佣金了，他要在更大天地里开山立派，要占有整个一座金山。他俯瞰北京城，以那独特而高远的专家目光一眼就瞄上了玫瑰园。

日后邓智仁身陷玫瑰园一败涂地，但当他谈及当年入主的动机时，依然无怨无悔：第一，这是当时北京城最好的房地产项目；第二，它是全中国最大的别墅项目；第三，它经过了5位香港著名地产行业律师的一致论证，并被看好。

又是那么的巧合，玫瑰园的主人竟是他的香港客户，两位都梦想成为李嘉诚的男人就这样坐在了一起。邓智仁以香港利达行40%的股权作抵押，通过4家公司集资1亿港元，首期动用6000万港元，以投资的

形式购买了北京玫瑰园2万多平方米的别墅，并借此成为该项目的销售总代理。

邓智仁推销玫瑰园的第一招是“围魏救赵”：先推销北京，再推销玫瑰园。他挟资1000万元，先后组团赴中国香港、美国、韩国推介北京，吸引华商的注意力。于是，凭借其娴熟的营销技巧和人缘，玫瑰园一开盘就卖出了80套，相当于不久前他以投资形式购入的2万多平方米。

开局的第一碗开胃羹实在是太鲜美了。邓智仁认定这就是他苦觅已久的大金山，是他成为“李嘉诚第二”的开山之作。就在这时，发生了刘常明挪用首批购房款的大丑闻，邓智仁处心积虑，步步进逼，通过一连串的股权转让，最终以8000万港元冲抵债务整体收购玫瑰园的开发权。刘常明空手套白狼，最终落得个身败名裂的下场。1994年初，欠下巨额债务、心态失衡的刘常明在家命归西天，有传是吸毒过量，有传是自杀身亡。

玫瑰露出了第一枚难以察觉的尖刺，可受伤的还不是邓智仁。就在运作玫瑰园的这段时间里，他以闪电之势，凭借其成熟的香港式房地产策划和营销手段，在京城房地产市场屡屡出手，赢得无限风光。他争得北京最豪华的商务大厦北京万通新世界广场的销售总代理权，依循以往经验，像轰炸机似的在北京媒体上刊登连篇累牍的万通新世界广告，其阵势之浩大令人目瞪口呆。挟此气势，邓智仁更把万通每平方米平均售价定在闻所未闻的3000美元，最高售价曾达每平方米3640美元！——这个纪录在北京市场很长一段时间内无人问鼎。据说，几天时间内，万通新世界预售款就超过亿元，而当时万通新世界的地基才刚刚开挖。在整个项目过程中，邓智仁的利达行仅收取佣金就达1亿元。他的一位下属回忆当时情形唯有一句话可以表达：“钱像水一样地涌进来，连手都数疼了。”

邓智仁一战成名。随后，利达行又为西单国际大厦创造了最高售价达每平方米6000美元的商铺新纪录以及明辉中心日租金每平方米达10美元的写字楼租金纪录。一时间，邓智仁在北京房地产代理业掀起滚滚巨浪，被称为“最成功的商人”“点石成金的楼市奇才”。邓智仁在营销上的确很有独到的见解，他曾谈道：“内地的营销这些年发展很快，但房地产营销有一个致命的弱点，就是太工具化。很多人搞营销只是寻找一个销售工具，缺乏全盘计划，而且营销人员非常依赖广告，其实广告只是一个工具。我要求每代理一个新的楼盘，就要创造一种新的概念，一年想出一个新概念，就是了不起的成功了。”

也就是在这个过程中，利达行以其神奇般的销售业绩全面改造了北京房地产代理行业的制度和规范，培养了一大批房地产代理人才。后来邓智仁经常引以为傲的是：“现在，我的学生的学生都做了老板了。”他还曾大言不惭地对记者说：“我发现自己有房地产这方面的天才，房地产对于我来说，挣钱实在太容易、太容易了。”

这时，连创北京房地产市场写字楼、商铺和日租金三大纪录的邓智仁在别人乃至他自己看来，都是一个无房不能售、点石能成金的“楼神”了，天姿国色的玫瑰园遇到这样的“绝代知音”，不正是珠联璧合吗？

8000万港元买张“贼船票”

房地产代理业有一句很出名的行话：“没有卖不出的房子，只有卖不出的点子。”的确，在房地产领域，房地产代理是一个低资本、高智商的行业。相比较，代理商与开发商的职业要求则有很大的差异性，甚至算得上是一河之隔两重天。在房地产代理业无人能敌的邓智仁一旦转入开发商的角色，便显出其底蕴的浅薄和经验不足了。



邓智仁以区区8000万港元智取玫瑰园的开发权，可谓一战而胜，极其漂亮。要知道，当时正是北京地皮大涨之际，同城另一个由港商投资的项目仅前期铺垫费用就高达2亿元。当时曾有人对邓智仁的“鹊巢鸠占”颇有微词，邓智仁则以自己的一套经商哲学振振有词地反驳：“在商业竞争中，没有道德可讲，我们都要按政府制定的游戏规则来玩，如果我违法了，你可以去告我。靠道德约束市场竞争根本不可能，也没有意义，有这种想法的人不懂什么叫竞争，他们不会玩这种游戏。”

香港来的邓智仁是一个喜欢把聪明和狡猾写在脸上的人，可是，“会玩游戏”的他万万没有料到，那个被他阴柔一掌推出玫瑰园

的刘常明却是一个比他更不讲道德、更会玩游戏的人，他留给邓智仁的绝非是一个开满花朵的家园。在某种意义上，他的阴影一直幽幽地笼罩在邓智仁及所有跟玫瑰园有关的人身上，至今未散。

在法人、董事长的宝座上还没坐暖屁股，邓智仁就突然发现，刘常明提供给他的许多批文竟多处违规，玫瑰园的销售许可证是刘常明打通高官关节由北京市特批的，可是审批文件则是昌平县的地方文本而并未得到北京市政府的复核，其中绝大多数为越俎代庖之作，也就是说，玫瑰园的合法地位尚有待重新确立。这显然是最让邓智仁大吃一惊的事，在北京没根没底、原本指望靠刘常明的钻营借梯上楼的他很快掉进了跑批文、走关系的恼人漩涡中。

此外，刘常明留下的一堆烂账也超乎邓智仁的想象。别墅还没卖出几套，经济纠纷就已经冒出10多件了，邓智仁大叹苦经："接过来以后，很多烂事都落在我身上，跑批文，清烂账，搞得我焦头烂额，这些实在不是我的专长。"他已隐隐感觉到，他处心积虑花8000万港元买来的可能是一张上贼船的船票。

就在邓智仁为玫瑰园的合法身份四处钻营的时候，中国经济"一管就死，一放就乱"的怪规律再度应验。由于各地脱离实际大上工程，以致通货膨胀提前来临，宏观景气突然逆转，中央在无奈之下提出了"宏观调控，治理整顿"的方针，并严令停建"楼堂馆所"，像玫瑰园这样的外销别墅项目首先遭遇冲击。银根紧缩导致业已开工的玫瑰园停停建建，陷入进退无度的窘境，邓智仁只有拿利达行的钱一次次地给玫瑰园输血，那些他十分"轻易"地赚来的钱现在又十分轻易地掏了出来。其间，玫瑰园的另一家大股东又频繁发生变更，人进人出，转来转去，利达行的股份增加到了90%，玫瑰园真的成了邓智仁一个人的事了。

此时在中国民间流传着很多谚语，其中很出名的一句是：“到北京才知道自己官小，到广州才知道自己钱少，到海南才知道自己身体不好。”在大北京沉浮了一段时间的邓智仁也意识到了“官效应”的重要。为了取得土地出让证，他四处寻找有较深政府背景的公司做靠山，可是在与这些公司的合作中又屡屡受骗吃亏，打起官司来更是回回落败，他终于明白在北京城，有些人是惹不起的，有些事是干不得的。他颇为感慨地对朋友说：“在内地做房地产，不仅要应付市场，还要应付政府、应付银行、应付形形色色的人。我已经厌倦与人打交道……香港人喜欢用法律解决问题，但我们告到法院就从来没有成功过，还要赔进更多的时间和金钱，在内地当被告固然不好，当原告更辛苦，很多时候，等待比出击更重要。”

日后曾有业内人士假设，如果没有刘常明的这些批文猫腻和烂账，玫瑰园是不是就俏丽可人了？有很多专家对此表示怀疑。他们认为，邓智仁从一开始就犯了一个战略判断的大错误。用万科掌门人王石的话说，玫瑰园从一开始就是一个注定的败局。据他分析，玫瑰园占地面积近50万平方米，而迄今上海或北京成功的别墅项目很少有超过10万平方米的，因此玫瑰园的当量之大超出了正常的市场容量；其次，玫瑰园以外销为主打目标，而哪怕是在深圳这样毗邻香港的外向型城市，楼市的外销比例也不过10%。因此王石认为，刘常明和邓智仁搞玫瑰园项目是被房地产泡沫繁荣的假象所迷惑了。

1994年9月，在邓智仁的上百次奔波下，北京市土地管理局终于与利达行正式达成土地出让协议。根据规定，土地出让年限为70年，利达行向土管局支付土地使用权出让金每平方米300元，共计1.5亿元，到1995年底分3笔付清。

一面要支付源源不断的工程建设款，一面要付清巨额的土地出让金，深陷玫瑰园的邓智仁欲哭无泪，此时刘常明已魂归西天，他想要掐人的脖子都不知道该找谁了。为了让游戏继续玩下去，他只好走上

负债经营的道路。其中第一笔债务即向北京一家有“背景”的公司借债1720万美元及3422万元人民币。在银根日趋紧缩的大氛围中，邓智仁的这些借款都是通过非正常渠道拆借的短期高息资金，他不熟悉内地在资金运作中的种种猫腻，这些钱层层转借到他手上，已是息上加息，高得吓人。他贸然闯进这个圈子，看得心惊肉跳，借得胆战心惊，不知不觉中已是债台高筑，欲罢不能了。

1994年底到1995年上半年，北京房地产市场滑入空前低谷，市场异常萧条，豪华别墅和高档公寓更是全面滞销。邓智仁纵有天大本事也无力回天，玫瑰园的销售陷入停顿，此时此刻，利达行拆借的短期高息资金陆续到期，邓智仁根本无力偿还。邓智仁只好转变战略，开始将玫瑰园从外销转向内销。他发现，外销楼盘市场空间非常有限，众多开发商争夺一个狭小份额，势必打得头破血流，内销市场则相对广阔，而北京楼价居高不下，说明有潜在需求支撑。这一判断应该说是明智的，可是这位具有超人敏锐眼光的代理商在具体的开发经营过程中却又暴露出管理经验不足的弱点。

为了推动内销，邓智仁把他在香港的一批售楼明星“空降”到北京，希望在短时间内毕其功于一役。这些香港职员当时月薪都在5万～6万元，加上住宿和往返机票，每个人平均每月要花掉公司9万元以上，这笔钱至少可以雇用10个有能力的北京人，人员成本的高昂直接导致公司竞争力的下降。同时，香港来的管理人员又与当地人发生文化和观念上的冲突，内地人员工作干得出色却薪水拿得极低，积极性受挫；而香港来的策划人员则不清楚内地市场的千差万别，以香港弹丸之地的规律硬套到内地市场头上，以致利达行很快陷入内外交困的境地，邓智仁步入他职业生涯中最黑暗的时期。

到1995年秋天，利达行已先后向玫瑰园注资9000万港元，再往后就弹尽粮绝了，那笔巨额的土地出让金也在缴纳了8100万元之后，就再也难以为继。怎么样的市场，造就怎么样的商人，穷途末路的邓智

仁发现他似乎并不适合北京这样的城市，商人的本能让他不由自主地寻找另一位像刘常明那样有“另类本事”的人。于是，一个叫梁振山的人就走进了玫瑰园。

山西人梁振山自称是一个很有“上层”背景的人，调动亿万元的资金在他看来易如探囊取物，而这些本事却正是邓智仁梦寐以求的。梁振山被任命为玫瑰园公司总经理，其主要职责便是对外融资。

可是，邓智仁很快发现，天下所有的“刘常明”都有着同样的道德观念和职业性格，在这点上，绝无任何例外。仅半年，他就察觉梁振山利用“首都第一别墅”的名声四处招摇撞骗，并私刻公章进行非法融资，而且还大笔挪用他好不容易筹措来的供玫瑰园苟延残喘的资金。于是，邓智仁愤而将梁振山开除。可梁振山又岂是招之即来、挥之即去的主儿，他转而攻击邓智仁利用玫瑰园骗钱，并鼓动一批债主上门追债，还将玫瑰园的窘境公之于媒体，一时间邓梁之争甚嚣尘上，玫瑰园危机首度被曝光于天下。

“我是全北京最失败的人”

决定一个经营活动成败的要素有很多，如决策、技术、资金、人才等等，而还有很重要的一项却常常被忽视了，那就是时间。时间会把资产变成债务，把利润变成亏损，把优势变成劣势。在我们正在讲述的这个故事里，也是时间把玫瑰园从一个人见人宠的芙蓉美人变成风韵早逝的迟暮弃妇。



邓智仁："我是全北京最失败的人。"

好不容易熬到了1997年，玫瑰园第一期工程的186套别墅建成，并部分通过验收合格取得产权证，达到了入住的水平。另外，还有202套别墅主体已完工，待装修。更重要的是，整个49.9万平方米别墅区的基础建设已告完成，由于规划超前，设计时尚，别墅区给人的印象颇佳，的确有"第一别墅"的大家风范。但就在这时候，利达行已无后续资金跟进，连让已缴纳房款的首批买房者入住的运营资金都没有了。

3月，在多方股权转让无果的情况下，精疲力竭的邓智仁终于下定决心从已经整整纠缠了他4年之久的玫瑰园噩梦中逃出。香港金时有限公司老板陆苍成为下一个玫瑰园主人。他入主条件之低简直让人不可思议：替邓智仁还清数百万港元欠款及送给邓智仁5套别墅。邓智仁将偌大一座玫瑰园及北京利达行几乎白送给了陆苍，当然这里面也包括玫瑰园所欠下的“天文”债务：6.5亿元。

邓智仁几乎一无所有地黯然离京，此时他在北京城已没有容身之地，债主每天找上门来，法院不断发来传票，还有人声称要绑票催债，他已没有一点儿的安全感。他也没法回香港了，曾经风光一时、拥有上百家分店的利达行已经被一位大债主接管了。为了玫瑰园，这位正值壮年的男人几乎失去了一切。他孤身一人在广州待了整整1年，闭门思过。他后来对记者说：“我每天都在反省和检讨，为什么会遭遇这样的失败？香港人这么精明，但是90%的香港人在内地房地产市场都赔钱，为什么？”

他自嘲道：“缺乏开发经验的投资者到内地，会根据现实情况做出判断和决策，他决不会试图去扭转现实。而香港成功的开发商则不然，他们有自己固定的开发模式，有足以自豪的成功经验，来到内地后，一旦发现实际情况与预料的不是一回事，他们总想扭转现实，想教内地人怎样做房地产，结果呢？发现是现实教训了自己。”

这位当年意气风发来到北京的香港第一卖楼人十分苦涩地对记者说：“人家令我失望太多，我也令别人失望很多，我是全北京最失败的人。”[3]

陆苍显然是另一个梦想在玫瑰园里掘到黄金的冒险家。在他看来，尽管玫瑰园债台高筑，但每平方米300元的土地出让成本，还是很有优势的，其潜在升值空间十分诱人；况且186幢别墅已经亭亭玉立地建在那儿了，其中只有73套收取了30%的预付款，如果将其以每平方米

1800美元的市价全场售出，便足以还清当时欠下的所有债务；而玫瑰园一期开发仅用200亩地，尚余600亩，且是基础设施齐备的“熟地”；更何况京昌高速公路业已修通，昌平地价狂涨3倍，即使炒一把地皮也可大赚一票。

这就是玫瑰园：对于每一个新主人来说，一眼远远望去，她浑身上下每处都散发出令人难以抗拒的诱惑，可是一旦走进了，却发现美丽外衣的里面是剪不断、理还乱的梦魇。

为了实现“摘桃子”计划，在房地产业界无甚经验的陆苍又将当初与邓智仁闹得不可开交被扫地出门的梁振山请了回来。此举显然激怒了在广州闭门舔伤的邓智仁，其时玫瑰园和利达行官司缠身，中间的重重法律关系除邓智仁外没有人能完全搞清，而他不仅不配合，反倒从中作梗，拖延时间，玫瑰园现房因此始终无法销售套现，陆苍整日徒呼奈何。8月，到位不到4个月的梁振山突然在北京王府公寓的家中被山西省公安局带走，从此杳无音讯。北京媒体再次把聚光灯对准了玫瑰园，上百位购房港人实在忍无可忍，集体向法院提起诉讼。原本就资本不足的陆苍哪有资金对付众多的债主，结果十五六家法院的封条覆盖了玫瑰园的每一寸土地。陆苍一枕黄粱梦。

当年何等风采逼人的玫瑰园终于步入了夕阳西下时。

1997年9月10日，北京市第一中级人民法院裁定北京利达玫瑰园别墅有限公司进入破产还债程序，要求债权人向法院申报债权。3个月后，共计有105家债权人进行了债权登记，债权申报总额高达10亿余元人民币。

第二年3月，受法院委托，北京市房地产价格评估事务所对利达玫瑰园进行评估，确定“玫瑰园别墅区”项目用地及地上物的市场价格

为5.99亿元人民币。同期，北京市审计事务所对北京利达玫瑰园的所有账目进行审计后，玫瑰园资不抵债，总额1亿余元。

7月21日，法院公告：北京利达玫瑰园正式破产，由法院破产清算组接管，并择日拍卖。

最后一个守护人

破产可能是此刻玫瑰园最渴望的结局，她终于可以安静一会儿，那些喧嚣吵闹的债主和封条都暂时地消失了，她总算可以期待下一位主人了。

作为对玫瑰园感情最深的人，邓智仁当然不会甘心失败。就在玫瑰园破产的1周后，他便又出现在北京街头。他的身份是香港一家置业公司的中国代表。他很快承接到了几家楼盘的代理权，并以其富有想象力的营销手法再一次引起关注。当然，人们尤为关注的是，他对即将被拍卖的玫瑰园到底是否会再度出手。

而跟邓智仁这时的局外人身份相比，北京城里倒还剩下最后一位跟玫瑰园因缘难断的男人，那就是玫瑰园的建造者、44岁的山东乐陵人梁希森。

就在刘常明、邓智仁、梁振山、陆苍等人走马灯般地为了玫瑰园风头出尽而又落魄失魂的那些年里，真正在土地上勤勤恳恳、一砖一瓦地建造着玫瑰园的，便是这个满口纯正德州口音的梁希森。

跟那些夸夸其谈、自命不凡的风流人物们不同，梁希森的出身可谓卑微至极：他只上过1年小学，曾经食不果腹，浪迹四方。他认不得街道门牌，连自己的名字也不太写得好，签订合同更是难上加难。可是，就是这位近乎文盲的乞丐，从创办面粉厂、手工作坊起步，先后

办起了毛巾、五金加工、建筑装饰、钢结构等企业，并组建了一个资产过亿元的、以他的名字命名的希森集团。据称此人“性格坚毅，直觉奇佳，讲义气，善用人”。



农民出身的梁希森成了玫瑰园的最后守护者

1996年，梁希森到大北京寻求商机，他几乎是一眼就看上了玫瑰园，很快他与邓智仁挂上了钩，成为玫瑰园的施工商。其间风吹雨打，世事飘摇，江湖人物频繁出入玫瑰园，日日身在园中的梁希森却冷眼旁观、默然处之，只是埋头盖自己的房子。邓智仁没钱付他施工费，梁希森也不硬讨，就一笔一笔地从山东老家调来资金往下垫。几年下来，邓智仁欠下的施工费竟超过亿元，梁希森不知不觉间成了玫

瑰园最大的债主。有人戏称梁希森是玫瑰园里最大的冤大头，这位山东农民汉呵呵笑笑，不置可否。

当第一批40套别墅建成以后，实在拿不出钱的邓智仁只好与梁希森重新签订合同，梁希森由建筑商变成了承包商，由他出资兴建配套设施，并负责办理房屋产权。邓智仁信誓旦旦地向梁希森保证："玫瑰园肯定能赚两个亿，我们俩一人一半。"梁希森还是呵呵笑笑，他又从山东调来上亿元资金和1800名民工，继续一砖一瓦地盖房子。

1997年初，邓智仁在与陆苍交易前找到梁希森，希望他以零成本收购玫瑰园。此时，邓智仁欠梁希森的钱已多达2.38亿元，玫瑰园的总负债超过6个亿，梁希森犹豫再三终于拒绝。

后面进来的陆苍还得靠梁希森盖房子，为了冲抵债权，他不得不把手头的部分别墅产权陆续地给了希森集团。就这样，玫瑰园绝大多数已建别墅的产权证一张张地落到了梁希森的手中。当纠纷四起，八方法院纷纷冲进玫瑰园到处贴封条的时候，梁希森成了玫瑰园最后的守护人，他紧急从山东调来500万元现金交给法院，希望能够启封销售。然而，暴风雨来得实在太迅猛了，当法院把玫瑰园的每一寸土地都贴上了封条，梁希森的努力终告失败。他遂以最大债权人的身份向法院起诉，希望通过破产来保住最后的利益。

梁希森在整个玫瑰园事件中扮演的角色十分耐人寻味。他走进这个园子的时候只是一个希望赚点施工建设费的"包工头"，可是一个又一个的冒险投机家硬是逼得他一步步地往更远的地方跑，他是被迫地往前走的。可在艰难行进中的每一步，这位没有文化的山东农民却保持着一种十分朴素的警惕和天生的狡黠。当别人把圈套一个个地套在他身上的时候，他却成了最后一个还站立着的人。在某种意义上，他在玩着一个远比刘常明、邓智仁们要惊险、刺激得多的冒险游戏，他的意志之坚韧、目光之犀利更是远在他人之上。



玫瑰园拍卖现场

1999年6月，玫瑰园拍卖公告正式发出，起拍价3.88亿元人民币，比1年前的评估价整整缩水了2亿多元。但就是这样，玫瑰园依然以“中国房地产最大破产案”而再度引起关注。就在拍卖公告发出后，拍卖行的电话几乎被打爆，而百分之一百的电话都是要求采访拍卖会的新闻记者打来的，报名参加竞拍的买家一个也没有。

这几乎是一个没有任何悬念的拍卖：除了梁希森，谁还愿意染指那座名声已经狼藉的大园子？几番风雨，匆匆春又归去，目睹玫瑰园花开花落的人们不禁有万千感慨：最后有资格和能力呵护玫瑰园这位薄命红颜的竟是一位讷言无学的农民，这倒很像一出很经典的中国古装戏文。果然，1个月后在北京中国大饭店进行的拍卖会仅仅持续了4分钟，希森集团以高出基价1000万元的价格拍得玫瑰园，这起拍卖也被媒体戏称为“中国效率最高”“最为默契”的拍卖。

邓智仁也在不远处以令人莫测的心情关注着玫瑰园。据说梁希森在拍卖的前一夜与他通了长达5个小时的电话，希望他重回玫瑰园，邓智仁徘徊不已，终而撒手。2000年8月8日，邓智仁发起创办北京环宇信达行房地产顾问有限公司，他称，信达行以开发商为主要服务对象，提供全程顾问服务，但是，“有机会还将做做开发商”。这位年届知天命的战败者依然希望能够重新证明自己。

玫瑰开放终有时？

接下来跟玫瑰园有关的情节似乎是一个新的故事的开始：

梁希森拍得玫瑰园的第二天首次走到前台接受记者访问，他不太会说话，反反复复说的一句话是：“我不相信‘不成功’三个字，我有决心把我要干的任何事情干好，即使接手最烂的摊子，我也能成为最好的园丁。”有专家分析，因玫瑰园欠希森集团2亿多元，其实此次梁希森拍得玫瑰园只需拿出1亿元，而被剥去的债务加上资产缩水部分至少达4亿元以上，如果操作得当，梁希森无疑是真正捡到果实的那个人。梁希森也声称他至少能从玫瑰园赚到3亿元的利润。

不过也有人认为玫瑰园的明天吉凶难卜，他们谈到三点：一是名声已败，购房者可能产生心理障碍；二是别墅已风吹雨淋数年，售价必打折扣；三是希森集团从建筑商向开发商转型并非易事。更关键的是，中国房地产市场的景气如何将最终决定玫瑰园这样超大楼盘的命运。

从梁希森拍得玫瑰园后的种种举措表明，他似乎已看到了上面这些疑问。据称，在他的努力下，玫瑰园原有的购房户没有一人要求退房。为了把玫瑰园建成理想中的“世界性的园林化别墅区”，他聘请了加拿大北佳集团参与主持玫瑰园后期设计，包括建筑整体规划设

计、园林设计、房地布局及格局等；在物业管理方面则聘请了香港A级资质的凯莱物业管理公司。

2000年6月1日，一条不长的新闻稿出现在国内媒体上：在房地产业界颇具传奇经历和悲壮色彩的北京玫瑰园别墅在沉寂了将近一年之后，将于今年6月10日重新开盘。报道透露说："目前，玫瑰园已一次性支付法院拍卖款项，他们与法院和债权人的债权债务关系已全部清偿完毕。"

就在这条让人将信将疑的新闻播发后，9月，全国住宅社区环境交流大会在北京召开，由建设部专家组成的评审委员会，对全国范围内在建和竣工的400多个优秀房地产项目进行社区环境评选，北京有5个楼盘获"环境金奖"，其中玫瑰园赫然在榜。这也是破产事件后，玫瑰园第一次以这种正面的形象为传媒所报道。

紧接着，一些跟玫瑰园有关的好消息也时时传来。据报道，希森集团已投资3000万元修完了从京昌路至玫瑰园的道路，并将售价从每平方米1500美元起降到9000元人民币，2000年以来已售出100多套。



面对如此靓丽的玫瑰园——心醉还是心碎？

尤其让梁希森兴奋的是，有专家预测，随着中国加入世贸组织及中关村等高科技园区的成熟，跨国机构及国内其他省市的高阶层人士将大量地涌进北京，别墅市场启动在即（参见2000年4月12日《财经时报》的《北京别墅开发萌动市场再热指日可待》一文，记者王红月）。就连在玫瑰园别墅上折戟沉沙的邓智仁也依然对别墅情有独钟，相继承揽了“银湖别墅”等项目的营销。

谁也不知道业已落定的尘埃是否还会再度扬起，谁也不知道历经沧桑的玫瑰园到底能否给她的新主人带来真正的好运。

一位追踪玫瑰园事件多年的北京记者很沉重地写道：“玫瑰园已成为一个经典。如果日后有北京房地产史话或大学市场教程，肯定会有玫瑰园一节。至少有数十名当事人及数名旁观者都表示过强烈的愿望，要写本关于玫瑰园的书。但我们其实还不知道玫瑰园真正的故事，浮在水面的，不过是冰山一角。大家要写玫瑰园的书，最需要的

不是时间、精力或文笔，而应该是勇气，特别是最初的一段历史。”[4]

玫瑰园是一个关于漠视道德、没有游戏规则的暴利年代的经典故事。那些曾经在暴利年代叱咤一时的人们是幸福的，因为他们随时可能攫取到超乎想象的利益；可同时他们又是不幸的，因为那些轻易攫取到的利益又随时可能轻易地随风逝去。

玫瑰园　大事记

1984年，香港人邓智仁创立香港利达行，并很快成为与中原物业和美联物业齐名的香港三大地产代理商之一。

1992年12月，北京市昌平县房地产开发总公司与中国飞达房地产共同投资建设飞达玫瑰园，董事长刘常明。

1993年中，利达行向刘常明支付8000万港元，买下玫瑰园的开发权。在此前后，邓智仁先后承接10多个著名楼盘的销售代理，连创写字楼、商铺每平方米售价和日租金的新纪录，成为北京楼市一个传奇式的人物。

截至1995年秋，利达行已先后向玫瑰园投入资金9000万港元，进展并不顺利。邓智仁聘请梁振山任总经理，开始对外四处举债。

1996年2月，山东人梁希森以带资装修方式进入利达玫瑰园，其前后在玫瑰园的债权达2.38亿元人民币。8月，邓智仁、梁振山矛盾爆发，玫瑰园风波浮出水面。

1997年3月，香港金时有限公司陆苍成为玫瑰园新主人，其时，玫瑰园的债务已高达6.5亿元人民币。9月10日，北京市第一中级人民法

院裁定北京利达玫瑰园别墅有限公司进入破产还债程序，债权申报总额高达10亿余元人民币。

1998年7月21日，法院公告，北京利达玫瑰园正式破产。

1999年6月8日，玫瑰园拍卖公告正式发出，起拍价3.88亿元人民币，首付20%。

1999年7月16日上午10时30分，正式拍卖玫瑰园。拍卖过程极短，仅两人竞拍，希森集团加价1000万元购下玫瑰园。

2000年6月10日，北京玫瑰园别墅重新开盘。

2000年9月，玫瑰园在全国住宅社区环境交流大会上获“环境金奖”。业内外人士对其未来的命运仍然莫衷一是。

2004年，玫瑰园入选“中国十大超级豪宅排行榜”第4名。

后续故事

败走玫瑰园之后，邓智仁继续在北京地产圈从事策划业务，他赶上了2000年之后中国房地产市场的井喷年代，因此生意还是很红火。他曾经为潘石屹的现代城项目担任过总顾问，还经常在北京和上海一些大学给MBA班学员上课。多年来，邓智仁一直不改其桀骜本色。有一次，他被邀请去一家房地产公司做咨询，临告别前，他对总裁说：“这公司什么问题都没有，员工也很称职，只有一个人有问题，应该被开除，那个人就是你。”他评论北京房地产业时说：“北京的房地产市场，唉，我老实同你说，一个弱智儿。从1岁到10岁总会有长进，但改变不了它是弱智的事实。”

2000年8月，他创办北京环宇信达行房地产顾问责任有限公司。2003年6月，该公司宣告解散。2005年，他创办邓与周商务咨询有限公司，任总裁。2006年11月，他在论坛中自曝行踪：“在一美国上市公司担任CEO，在东北投资房地产。”2008年，他出任河北盛泽房地产开发有限公司总裁。2012年，他又先后出任文化产业公司和投资咨询公司的总裁职务。2017年2月，邓智仁在接受采访时表示，自己将在太原开发一个商业项目，这个项目是他在中国大陆的最后一个项目。

案例研究一

在一个经济转型的发展中国家，投资浩大、社会资源关系复杂的房地产业历来是最容易产生暴利和腐败的领域之一，玫瑰园的刘常明、梁振山与本文中的蔡林芬等无非是其中一些失足败露的典型而已。

上海滩房产女大亨沉浮录

蔡林芬1951年出生于上海杨浦区的一个普通工人家庭。1987年，蔡林芬自筹资金在上海市虹口区开了一家小餐馆。一年后，蔡林芬就成了“万元户”。这时，蔡林芬动员丈夫辞职，两人联手打理“夫妻店”。

蔡林芬的看家菜是上海人最喜欢吃的“三黄鸡”。因为质量好、价格便宜，酒楼生意日渐火爆，不到一年的时间，“天天酒楼”在上海就小有名气。生意做大了，当老板的就琢磨着扩大经营，赚取更大的利润。这时，蔡林芬决定将酒楼交给丈夫管理，自己再创一番事业。

蔡林芬是个精明人，跑了几次广东，决定做“马海毛”生意。广东有一个“马海毛”生产基地，专门生产本色“马海毛”。蔡林芬带

着样品回到上海，开始寻找印染厂。蔡林芬的想法是，上海女人时髦，如果投其所好，在市场上投放彩色“马海毛”，肯定有市场。于是，蔡林芬与广东方面签订了经销合同，同时又在上海承包了一家印染厂。结果是，色彩鲜艳的“马海毛”投入市场后，在上海滩刮起一股“马海毛”旋风，接着，“马海毛”又风靡大江南北。本色“马海毛”的进价是500克20元，染色加工后的价格是500克100元。加工染色“马海毛”这个“金点子”为蔡林芬带来了巨额利润。20世纪90年代初期，上海女人的穿着打扮在全国是“领导新潮流”的，染色的“马海毛”风靡全国，蔡林芬由此被商界誉为“马海毛大王”。短短两三年时间，蔡林芬手中的财富已经高达2000万元人民币。

手里有了2000万元，怎么办？蔡林芬有个老同学，20世纪90年代初期担任上海卢湾区副区长，他告诉蔡林芬卢湾区徐家汇路有一块地准备拆迁，总面积约为7000平方米。为了取得开发资格，蔡林芬向副区长行贿6万元。地皮搞到手了，副区长因受贿被判刑15年。

蔡林芬注册“天富”房地产公司，决定在徐家汇路盖两幢高层精品楼盘，并且取名“天天花园”。蔡林芬不懂房地产知识，除了“天天花园”的设计委托专业设计院外，天富房地产发展公司里竟然没有一名员工懂得房地产知识，公司重要部门的负责人基本上都是蔡林芬的家庭成员和亲朋好友。2000万元很快用完，蔡林芬陆续向银行贷款4.6亿元。

以蔡林芬的学识，连最简单的财务报表也看不懂，她根本就不知道该如何支配这数亿元人民币。手里有了钱，蔡林芬就胡花乱花，她先拿出1000万元装修“天天酒楼”，又斥巨资在上海静安寺附近闹中取静的长乐路为自己购买了两幢豪华别墅，别墅里专门设有美容美发厅，仅美容美发设备就耗资数万元。为了让蔡家孩子们出人头地，蔡林芬将外甥、侄女送到贵族学校，仅“赞助费”就挥霍了160万元。这个时候，蔡林芬有了两个情人。蔡林芬与情人的关系不是偷偷摸摸

的，而是公开的。情人在天富房地产发展公司担任要职，月薪数万元人民币。为了树立自己乐善好施的社会形象，蔡林芬先后向社会捐款高达600万元。

照她这样挥霍，就是有一座金山也会被吃空的。结果，两幢楼盖到一半，总共4.8亿元资金就没了。有人给蔡林芬出主意，发明了一种名为“手拉手”的借贷方式，具体说来就是，知名企业和上市公司将多余资金存入定点银行，银行将多笔资金集中起来专项转贷给蔡林芬。蔡林芬为此付出的代价是，收到贷款后自己出面向存款户支付高额利息。在不到一年的时间里，蔡林芬从228家企业拆借出总计5.6亿元人民币，除了要向银行支付利息外，蔡林芬又拿出1.2亿元人民币作为高额利息返还给了存款客户。“天天花园”终于在徐家汇路黄金地段拔地而起，耗资10.4亿元人民币。这座“天天花园”究竟价值几何呢？经权威部门评估，共有270套房子的“天天花园”价值5亿元人民币。也就是说，“亿万富婆”蔡林芬亏了5亿多元人民币。

为了还贷，蔡林芬再度铤而走险。她将已出售的房子反复出售。果然，一共只有270套房子的“天天花园”竟被卖成了600多套，创下了申城楼市的“奇迹”。事后，经有关部门调查，蔡林芬对外重复抵押、重复销售共57次，骗得6296万元人民币。其中，一套最好的房子竟然卖给了7个业主。

从1998年开始，天富公司不断被人告上法庭，官司涉及全市27家法院。10月15日，已被监控的蔡林芬跳楼自杀未遂，腰部摔成骨折。2000年7月21日，上海市第一中级人民法院以合同诈骗罪判处蔡林芬无期徒刑，剥夺政治权利终身，并没收全部个人财产。

案例研究二

用“玫瑰”来形容暴利，似乎是最恰当不过的了：它绝对诱人又十分的扎手。那些在玫瑰园里沉浮过的各色人等，无一不是为暴利驱使，始而狂歌，终而哀号。下面这篇文章讲的是中国最成功的房地产商追求暴利、反省暴利乃至拒绝暴利的心路历程。

深圳万科是很多企业研究人士心目中最具有反思精神的企业，其掌门人王石更是一个很有个性和人格魅力的企业家。万科坚持多年出版的《万科周刊》尽管是公司内部刊物，却因其鲜明的人文精神而在企业界享有惊人的认知度。



王石

万科的暴利是怎样赔光的？

万科创建于1984年5月，其A股股票现在深圳证券交易所的代码为000002号，可见资历之深，它是中国大陆首批公开上市的企业之一。到1997年底，公司的总资产达39.6亿元，净资产18.3亿元。万科以中高档住宅开发著称，在深圳、上海、北京等城市创立了声名远播的品牌“城市花园”，并以出色的物业管理领导行业潮流。

万科曾是暴利年代最典型的受益者和受害者。

万科是20世纪80年代搞贸易起家的。最早的时候，搞贸易利润在80%以上，利润高，大家都去搞，结果从80%掉到8%又掉到2%。后来王石做了个计算，把万科1984年至1994年的贸易盈亏相加，结果是负数。于是，他得出一个十分苦涩的结论：市场是很公平的，你怎么从暴利赚的钱，你得再怎么赔进去。

在最具暴利色彩的房地产业，万科更是尝到过无限甜蜜。王石回忆说：“万科买第一块地是1988年的事儿，到1992年，我已经可以做到买一块地一拆迁一转手，就是100%的利润。”可是王石很快领悟到，市场暴利终归要趋于平均利润。他认为，追求暴利将导致两种恶果：一是风险极大，高利润与高风险成正比，一把赢不一定把把赢，追逐暴利往往是灭顶之灾；二是浮躁心态，一心只想一夜暴富，小利往往看不上眼，反而会丧失许多机会。

万科公司的A股、B股先后上市，筹资近10亿元。企业资金多了，就搞跨地域经营，地产项目遍及全国12个城市，涉足行业五大类，有商贸、工业、地产、证券、文化。项目立了，资金投下，才感到人力跟不上，资金太分散了。其结果是企业规模徘徊在12亿～15亿元之间，再也上不去了，利润到1.5亿元时也上升乏力。而同时期走专业化

道路的三九集团，1996年规模有40多亿元，海尔有60多亿元。王石深刻体会到，如果管理不成熟，资金多了反而给企业造成很大的灾难。

王石说："缺钱对民营企业并非坏事，因为资金有限，不允许你盲目投资，不允许你犯大错误。如果你的战略目标不清楚，又没有控制能力，钱多了反而坏事。我常对那些为缺钱而发愁的企业说，恭喜你呀！你犯不了大错误。"

正是由于尝到了暴利的百般滋味，万科开始奉行一种稳健的发展策略。20世纪90年代中期，深圳房地产业被"利润率低于40%不做"的暴利心态左右，而王石却提出"高于25%不做"。这在当时颇有哗众取宠之嫌。但由于万科遵循社会平均利润率的经营标准，如今在房地产业依然显示出持续发展的后劲。在多元化之路上磕磕碰碰之后，王石竭力主张专业化，为了实现这个目标，他把一些赚钱的企业都卖掉了。万科的调整基本上是经历了三个阶段：首先是从多元化经营向专营房地产集中；然后是从房地产多品种经营向住宅集中；最后就是投放的资源由12个城市向北京、深圳、上海和天津集中。其间对其他企业关停并转，该卖的卖，回笼资金1.3亿元。

王石认为，新兴企业创业之初首先要解决的是生存问题，哪个行业有空子能赚钱，就干哪行。而国家每年的行业政策都有变化，因此利润空间也不一样，新兴企业很容易随着政策的倾斜而转行，从而形成多元化的格局。多元化会带来高速增长，因此在创业阶段多元化无可指责，但企业规模、专业化程度、行业市场占有率要受到影响。他有一个体会是："如果你真想把企业搞大，让国际基金把钱给你，你就得转一个弯子。你对外国投资者说：'我的增长一直是100%。'你以为他会高兴？那要把他吓死，他认为你是泡沫经济，他需要你稳定增长。"

1997年前后，中央提出对国有企业实行“抓大放小”的政策，当时不少民营企业家觉得一个新的“空手套白狼”的机会又到了，于是纷纷动起国有存量资产低价转让甚至零资产转让的脑筋。这时候，有切肤之痛的王石却撰文提醒道：新兴企业千万不要认为这是扩张的时机，现在对“无产者”来说是一个机会，有10%到15%的人会因此成为“有产者”，他们干不好无非还是一个“无产者”，他们可以去搏。但是对那些20世纪80年代末90年代初创立的企业来说，现在不是扩张的时候，要控制住自己。天下没有白吃的午餐，国家都管不了，你怎么管？

从万科的案例我们可以发现，中国的新兴企业初期规模较小，创业资金也很少，因此往往寻求利润较高的行业钻进去，寻求短期内疾速膨胀。一旦成功，就成为企业固定的发展思路。更为关键的是，新兴企业的创业者大多没受过现代企业管理训练，他们容易将本来有局限性的实践经验当成必然规律。创业成功既确立了他们在企业中的权威作用，又形成固态化的经营模式。企业做大之后，他们往往把自己创业的成功经验推而广之，殊不知过去的成功是不可复制的，因为前提条件和成长环境都不同了，更何况创业时期快速成长思路在领导大企业时是有害的。然而，因为他们在企业中的权威地位，使他们的过时思路在日常经营中往往是一贯到底的。

企业越大越输不起，这是百年教训。但怎么从制度上遏制追逐暴利盲目扩张呢？种种经验表明，关键在于企业家精神和企业家制度的创新。一般而言，创业者以实现企业超常规发展为荣，有一种不可遏制的打破规则的天生冲动，他希望企业每一天都有新的增长点；而经营者更习惯在既定的游戏规则下，一板一眼，通过枯燥乏味的管理，形成企业稳定而良性的运作。创业者与经营者是两种完全不同的角色。王石便认为，自己是创业者，至今保持一种创业冲动，对于能否完成角色转换，他自己心里没底。

1999年春天，王石辞去万科总经理之职，仅任董事长，成为“职业经理阶层”最积极的倡导者和推动者。2000年8月，万科主动被拥有500亿元总资产的华润集团收购。

新新观察

玫瑰园故事中的刘常明、梁振山以及邓智仁等等，都堪称能人，他们也都各有抱负，渴望创出一番企业家天地来，可惜，他们都一一地演绎了失败。在他们的职业素质中似乎总让人感觉缺少了一点什么，或许当他们领悟到自己的缺少并努力补足之时，方是他们步入企业家行列之日。

中国企业家应该尝试的20件事

1.注意报纸上的每一条大大小小的有用的信息，在秘书的帮助下建立自己的剪报本。

2.向自己发起挑战，凭真本事拿到一本高级资格证书，如高级经济师、高级会计师、高级工程师等。

3.开始悄悄地做一项投资10年以后才能得到回报的事业。

4.在施工工地上吃一次落有尘埃的工作午餐。

5.隔一段时间与家人一起去旅行，保持一个温馨、健康的家庭氛围。

6.在生意圈之外，至少拥有一个能够当面叱骂你的真性情的朋友。

7. 试着突然离开公司一星期，远远地站一会儿，看公司能否保持正常、稳定的运转。

8. 控制住自己的“责任心”，试着三个月不看公司的任何报表。

9. 记住你的副手们的生日，到时候给他们一份真诚而矜持的祝福。

10. 每年都读尽可能多的书。

11. 与若干位“书生型”的经济方面专家成为朋友，不定期地从他们那里汲取“思想氧气”。

12. 体验一次精疲力竭的感觉——你可以发现自己的生理和意志潜能到底有多大。

13. 到了每年的岁末，至少有一天时间把自己关在房间里反省，闭门总结一年来的得与失。

14. 创造一种自己的“管理词典”——用一种独特的方法论去创造一个独特的经济世界。

15. 会一会使你感到畏惧的人——在这一过程中，你可以发现另一个自我。

16. 领养若干个孤儿、捐建一座希望小学、赞助一项公益事业，通过这种“物化”的手段，让自己的爱心和社会责任心不至于泯灭。

17. 每年出国一次，尽可能地了解国际社会的发展步伐。

18. 尝试一次孤立无援的失败经历，在挫折之中感受不幸者的体验，培养警醒的意识。

19.参加一次任何形式的竞选活动，并为此积极而真正地筹划——这会使你培养起足够的社区和社会意识。

20.去一次西藏，看一回天葬，在生死一线间感悟出命运的莫测和高贵。

飞龙　被诗意宠坏

一个本来并不太坏的棋局，让一位忧虑过度的浪漫棋手先是自堵棋眼，继而自乱棋招，竟走成一局万劫不复的死棋。这就是一位浪漫型企业家所留下的一个败局。在头脑清晰的时候，他是一个最清醒和理智的人。可是，他又是一个最容易犯迷糊的人，他常常提醒自己和部下不要犯同样的错误，然而他却又是一个“最没有记性的反思者”。

这是一个充满诗人气质的企业家。



姜伟

这是一个充满诗人气质的企业家。

他晚上读了一本好书，第二天就会激动地给每一个中层干部买上一册，然后成立“模式推行小组”，根据书上的描述在企业里一招一式地搞试验；

他是中国企业家中第一个敢于直面自己的失误并大声地说给全社会听的人，他敢于在企业每月还有上千万元销售额的时候，猛然刹车，一本正经地宣布在某月某日进入“休克期”；

他会把肚子里所有的话一五一十地倒给一位完全陌生的记者听，然后一口气买回5000份该记者对他的采访录，拿回来一看才知道，竟是一篇让他哭笑不得的批评稿；

他会公开承认最惬意的时刻是“一口气吃下18粒伟哥开泰胶囊（一种由他的公司研制的壮阳药）”之时。

他是一个很具反思精神的企业家，他其实也很有自知之明，在公开承认的20条失误中，第一条便是“决策的浪漫化”。然而他又被部下称为“最没有记性的反思者”。

姜伟和他的沈阳飞龙集团，一个充满了悲情诗意的企业家和他一手谱就的咏叹曲。

广告开道　飞龙腾起

跟所有在20世纪90年代初呼啸而起的新兴企业一样，沈阳飞龙走过的是一条从小到大、聚沙成塔的艰辛道路。在那个充满创业激情的狂飙岁月中，如果说太阳神是珠江三角洲的企业领袖、娃哈哈是长江三角洲的模式代表的话，那么飞龙则堪称大东北的创业典范。正是有了飞龙，全中国才摒弃了东北人“不懂卖东西”的老印象，而且，他们卖起东西来的吆喝声着实把大家吓了一大跳。

姜伟是“文化大革命”之后的第一代大学生。他毕业于辽宁中医学院，曾担任过辽宁省中药研究所药物研究室的主任，他搞药品可谓当家本行。1990年10月，当他来到飞龙的时候，飞龙还是一家注册资本只有75万元、职工60多人的小工厂。在这里，姜伟很快就显示出他卓越的经营才能。

一开始，飞龙生产的是一种“飞燕减肥茶”，尽管销路不错，可是在当时这毕竟是一种消费群不广、市场容量有限的产品，直到姜伟开发出了延生护宝液，才真正把飞龙带进了飙车跑道。

延生护宝液的原料是雄蚕蛾、淫羊藿、红参、延胡索等，对男女肾阳虚引起的诸症有一定疗效，为传统中药的改良型配方。与众不同的是，姜伟给这个并不神秘的保健品添入了一味浓烈的强心药——“广告炸弹”。

中国消费者的广告意识是与中国企业一起成熟起来的。市场意识奇佳的姜伟目睹了太阳神、娃哈哈等企业依靠广告策略取得成功的先例，在钦慕之余，心有灵犀的他随风跟进。从1991年起，飞龙开始尝试性地在东北的一些中心城市和长江三角洲的次中心城市投放广告。很像东北人的豪爽个性，飞龙的广告不投则已，一投便是整版套红，并且连续数日，同时跟进电视、电台广告，密集度相当之高，以至在一定时间内造成声势巨大的广告效应。姜伟跟他同时代的企业家一样，对毛泽东的军事理论崇拜得五体投地，他曾用毛泽东的“在局部战争中，集中优势兵力打歼灭战”的运动战理论来解释他的这一广告轰炸战术。

实践表明，他的这一战术取得了出人意料的效果。在广告意识尚未成熟、其他企业的广告投放不成规模的时候，密集的、不计成本的、哪怕是不讲究任何艺术效果的广告轰炸本身就成了最有效的战术，它能够营造出一个让人窒息的炙热氛围，使市场在短时间内迅速

启动，同时也容易给消费者造成“财大气粗”“信誓旦旦”的直觉印象。在当时，姜伟的这一战术可谓无往而不胜。在辉煌的飞龙战史中，我们一再地读到这样的战例：

在吉林长春，姜伟一次性投入广告费68万元，密密麻麻的延生护宝液广告几乎包下了长春所有报纸媒体的广告版面，半月之内“解放”长春，吉林其他城市不攻自破。然后，飞龙又乘势北上哈尔滨和齐齐哈尔，投入广告费20万元，一举拿下东北市场。

在打上海市场时，姜伟采用“围而不打”的策略，先“占领”南京、杭州和苏州等周边城市，然后在上海的报纸上整版整版地刊登延生护宝液的广告，却不给商场发一箱货，直到上海人胃口吊起来了，他才正式“挺进”大上海。

1993年盛夏，全国大热，整个保健品市场萎靡不振，进入传统的低潮期，飞龙也出现库存积压、销路不畅的罕见局面。姜伟飞赴各地市场，决定集中资金南下，在广州追加广告费300万元，在上海追加100万元，两个月后，硬是把营业额拉回1000万元的平衡线。

姜伟拿广告当炸弹这一招屡试不爽，大尝甜头，他也因此把宝全部押在广告上。飞龙在巅峰时期不盖厂房、不置资产，连办公大楼也不改建，坚持“广告—市场—效益”的营销循环战略。姜伟的一句名言也流传很广：最优秀的人应去做商人，最优秀的商人应去做广告人。

姜伟的这种广告思想，跟东北地区农民的粗放式农业耕作很相似。东三省地域广袤、黑土肥沃，因此农民在耕作时便一律地广种薄收，而不像南方农民那样追求精耕细作。而彼时的中国保健品市场却恰似东三省，消费群体广泛而消费意识不成熟，整个市场尚处在相对

短缺的大氛围中，飞龙这种不讲究科学投放、一味以声势拉动购买热情的做法便可以取得出奇的效果。

1991年，飞龙广告费投入120万元，实现利润400万元；1992年广告费投入1000万元，利润飙升到6000万元；1993年、1994年广告费投入均超亿元，而利润连续两年达到2亿元，一举而跃为中国保健品行业的龙头老大，发展速度居全国医药行业首位，在国有企业林立、经营效益普遍低下的东三省更是异常耀眼。姜伟因此荣获三大桂冠：全国杰出青年企业家、中国十大杰出青年、中国改革风云人物。

姜伟实施的飞龙广告策略及其成功，在中国企业界引起了巨大的关注，很多在中国市场上经营多年的外资品牌和港台营销高手对此百思而不得其解；而另外一些刚刚步入市场的民营企业家却眼睛一亮，似乎从飞龙的身上读到了打开市场大门的秘诀。在飞龙之后崛起的巨人、三株、红桃K等保健品企业无一不仿而效之，而且在做法上更百般创新，无奇不有。

这种轰炸式的广告投放在进入市场之初，往往能取得出奇制胜的效果，可是在随后的市场拓展中，它必然会面对两个挑战：一是持续的轰炸必然会引发消费者的关注度衰退，轻者造成阅读疲劳和麻木，重则可能带来反感和厌恶。二是仿效者的蜂拥而入，必然造成新鲜度的下降，使广告效应互相抵消，最终造成一种没有广告就不动销的依赖性症状。这两大课题，都是初战告捷的飞龙所必须面对的。

遗憾的是，沉浸在巨大喜悦中的企业界新巨人姜伟始终没有时间去研究这些迫在眉睫的课题。就在他投下一枚又一枚重磅广告炸弹、戴上一顶又一顶桂冠的时候，在震耳欲聋的欢呼声中，危机悄悄地张开了它灰暗森然的翅膀。

始作俑者　其无后乎

数年后，姜伟在反思他的失误时认为，飞龙的败落应该归咎于国内保健品市场的一片混乱和新杀入品牌的“乱砍滥伐”。在1995年初，全国一下子冒出了2.8万种保健品，泛滥成灾。鳖精热、鱼油热、细菌热，此起彼伏，而厂家的广告吹牛更是“道高一尺，魔高一丈”，什么“联合国批准”“总理感谢信”等等都敢假冒乱吹。姜伟抱怨说：“我们是开发保健品的先驱者，一下不会玩了，什么都成了保健品，保健品成了粮食，搞保健品的成了种粮的老农，还竞争个什么劲！”

然而一个被他忽略了的事实却是，正是他这位“先驱者”的种种示范动作和暴利神话让保健品市场走到这种人神共怒境地的。在飞龙鼎盛的时候，在延生护宝液满天乱飞的广告中随处可见种种不实之词、夸大之举、违规之行，姜伟今日所痛恨抱怨的恰恰是昨日的自己。

一位叫徐徐的作者曾经写过一篇题为《飞龙之死》的文章，他用不无偏激的语言写道：

“用整版整版的报纸篇幅，连篇累牍地宣传一个保健品，实行轰炸式广告灌输的是谁？沈阳飞龙。

“把一个保健品吹成包医百病的治疗药的是谁？沈阳飞龙。

“把一种酒吹成有病治病、无病防病、男女老少、四季皆宜的灵丹妙药的是谁？沈阳飞龙。

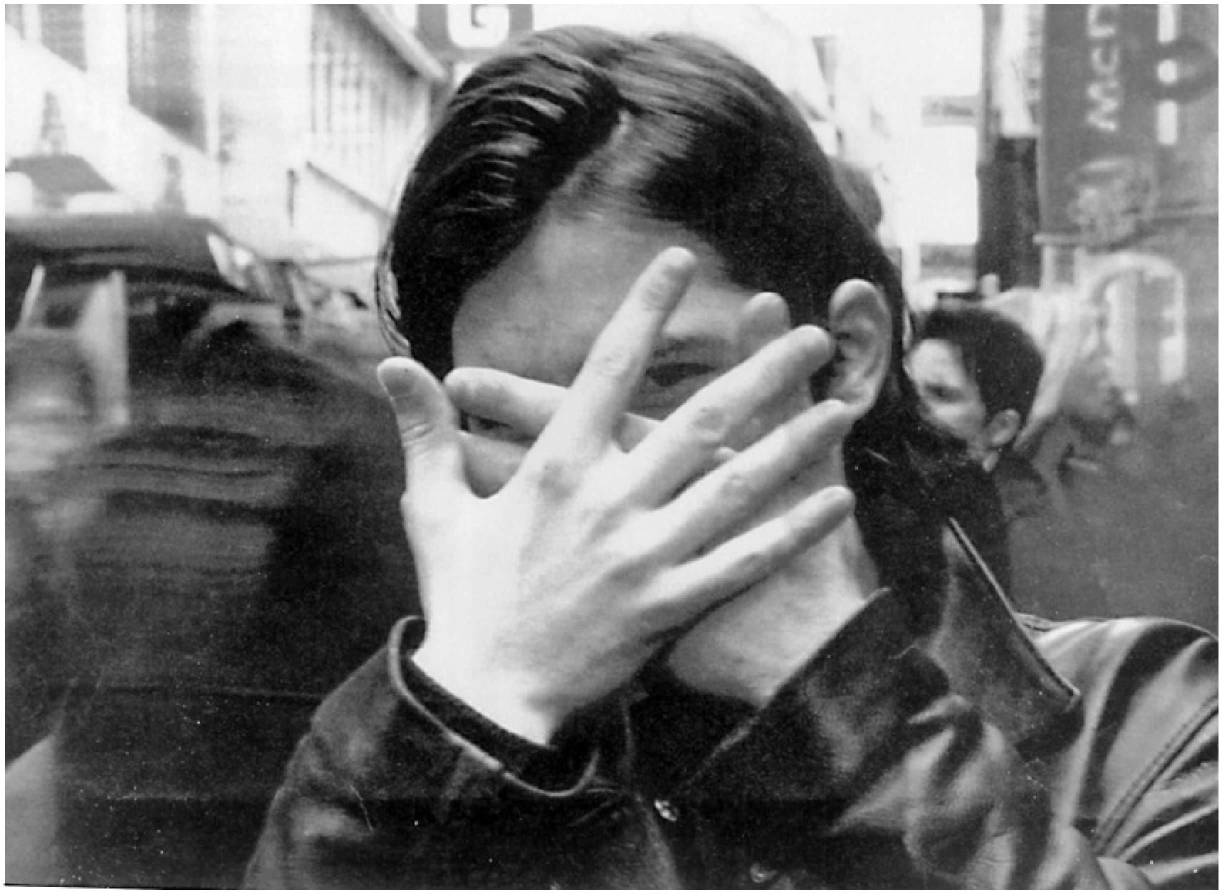
“把充满不实之词的印刷品广告撒得到处都是的是谁？沈阳飞龙。

“把八字没一撇的出口贸易胡吹成延生护宝液出口韩国80亿元的是谁？沈阳飞龙。

“在迅速地树立起一个品牌的同时又迅速毁掉一个品牌。飞龙如此，后来的一些成功者也将如此。从这个意义上说，飞龙不死，市场不容，天理难容！”[5]

由于飞龙的主打产品延生护宝液并没有多少高的科技含量和技术难度，其旺销完全靠高频率的硬性广告来加以支撑。在3年到4年的宝贵时间里，飞龙集团的利润报表确乎是高歌猛进，赚得盆满钵满，可是其产品却始终没有寻找到一个稳定的消费人群，到晚期只有靠“礼品”概念来进行推介了。因此说，飞龙的知名度很高，美誉度却十分一般，忠诚度则要打不及格了。

在日后的面壁思过中，姜伟对自己的解剖可谓无情。然而，在这些反省之中，十分重要的一条却独独被轻易地遗漏了过去，那就是，飞龙对过去的那种掠夺性的市场营销模式没有进行任何的反思。



别问我保健品是什么

在姜伟的检讨中，他始终认为飞龙初期的广告策略是成功的，他的错误只是在于“进入市场成功之后，其模式被作为一个万能的标准模式，错误地将后期研制的新产品用同一模式在全国大面积推广”，以及“忽视了对零售商、医院、药房做重点的攻击，片面强调在全国、在大城市立体广告攻击的作用”。

回顾历史，我们可以看到，飞龙之后的三株等企业的确吸取了姜伟的教训，它们创造出了更为多变、系统化的营销方法，在对零售商、医院和药房的“重点攻击”方面，更是不遗余力，可是，最终等待它们的命运竟也跟飞龙毫无二致。

本质的本质其实只在于，这些营销智慧全部是在一种缺乏道德认同和不尊重市场秩序的前提下诞生的。

飞龙发明的种种掠夺性的经营方式被后来者一一袭用、放大，并无所不用其极，而此时，先前的飞龙已经完成了原始积累，开始期望出现一种公平的竞争氛围。然而，打开了的潘多拉的盒子又岂是那么容易就可以被关上的!

在飞龙、巨人等企业一一落败之后，曾有不少人惊呼“中国企业的营销时代一去不复返了”。这样的判断，既片面又过于乐观了。说片面，是因为人们通过飞龙等企业的失败，无非才刚刚意识到粗糙的、急功近利的、缺乏起码的市场道德的营销方法已经散发出毒素，并让那些从中获利的人们付出了成倍的代价，而一个真正成熟的营销时代才刚刚露出萌芽;说乐观，是因为飞龙式的营销方法还没有被完全地摒弃，因为在日后的白酒大战、VCD大战、彩电大战中，我们还是一再地目睹了它的身影。甚至直到现在，它仍徘徊在中国企业的上空，随时准备俯冲而下，引爆新的市场狂热和悲剧。

香港上市　自信受挫

在飞龙人的记忆中，1994年的秋天是最后一个丰饶的秋天。此时，延生护宝液在全国市场上一片旺销，放眼望去都是飞龙的广告“新生活的开始”，各种桂冠也频频地飞到保健品王国的新任霸主姜伟的头上。这时又传来消息，说飞龙在香港上市有望。

姜伟兴冲冲飞赴香港。当时飞龙的账面利润有2亿元，尽管货款大量被中间商拖欠，但在财务人员的“调度”下，飞龙的账表放到中国的金融市场上去肯定不会比任何一家逊色。

可是，就在香港，正春风得意的姜伟平生第一次遭遇质疑。

香港的律师告诉姜伟："账面上的利润没有意义，在香港，8个月的拖欠即为坏账。"

他们问："你每年的技术开发投入是多少？"

姜伟咬咬牙说："2000万元。"

对方又问："你们这么点投入，如何在未来5年支撑起20个亿的销售额？"

姜伟一时无以作答。

在上市包装期间，香港律师行一共提出2870个问题，姜伟一多半答不上来。此刻，自我感觉一向良好的姜伟才隐约意识到："人家有一条没有直说，就是总裁不懂、集团也没有人懂国际金融运作。""当听说飞龙集团在香港上市有希望，我差点上了天，可在香港待了一段时间，备受煎熬，再也兴奋不起来了。"

姜伟终于发现，拿着国内一套唬人的办法到了国际金融大都会的香港竟寸步难行。"我们在做利润审计时，以为利润做得越大就越容易融资，结果人家说，上市后，利润就由不得你们定了，你报了这么多利润就要多分红，你利润掉下来了就全砸锅了，香港股市很规范，做不得一点假。"

最后，香港人给飞龙下了诊断书，看出四大隐患：没有可信的长远发展规划；没有硬碰硬的高科技产品；资产不实且资产过低；财务管理漏洞太大。

尽管香港方面的诊断书下得很重，可是上市的运作还在继续。到1995年3月23日，飞龙集团终于拿到了在香港联合交易所上市的获准文书。但是，在4月18日，当飞龙上市进入倒计时的时候，姜伟突然做出

了一个让所有的人都大吃一惊的决定：飞龙放弃上市。历经6个月的折磨，耗资1800万元，姜伟带着一套规范的财务报表和评估报告，飞回了沈阳。

没有第二个中国的企业家会做出这样的决定。姜伟的天真和诗人气质在这件事上暴露无遗。

很显然，姜伟的决定背后有他难以启齿的犹豫。这是一个让他找不到一点感觉的上市，这是一个让他看不到结果的上市。在此之前，“中国十大杰出青年”的姜伟、“中国改革风云人物”的姜伟一直被视为中国最优秀的企业家之一，他也理所当然地将自己归入到了这样的序列中。沈阳飞龙也被认为是国内最具活力、与国际接轨最快的新兴企业之一。可是，与香港金融界的短暂接触，使他的所有感觉烟消云散。“虽然我们获得了走向国际市场的入门证，但我们发现了诸多的不足与弊病，飞龙集团虽然是国内优秀的民营企业，但离真正成为符合国际资本标准的合格企业，还不只差一星半点。我们非常渴望走向国际市场，但机会来了，又发现准备远远不足。”

放弃香港上市，在姜伟的经营生涯中是一个巨大的创伤。两年后，有记者让他填写一份“姜伟性格透视”的问答表，在“最大遗憾”一栏中，他写上了“失去香港上市机会”[6]。

表面上看，姜伟的遗憾是因为上市受挫使飞龙丧失了一次融资的机会，然而更深层次地分析却可以发现，这次受挫的打击似乎要更大、更致命。在与香港实业界及跨国公司代表的接触中，姜伟突然发现了飞龙公司的粗糙和“原始”。

飞龙集团是他一手哺育出来的企业，他为此倾注了所有的热情和智慧，然而面对那2870个问题，他突然产生了一种难以言表的自卑感，也突然失去了以往的自信和经营的激情。

于是，过度的自卑与过度的自信相交织，必然会生发出种种过激的行为。过度自卑，是因为他发现了中国民营企业的不规范；过度自信，是因为他认为这次放弃绝不意味着永远放弃，迟早一天他姜伟还是要回到香港联合交易所的。

跟那些草莽出身、知识层次不高的企业家不同，姜伟是一位知识分子出身的、非常善于反省和思考的企业家，我们可以将这次香港上市的受挫经历看成是他日后不断反省和自曝失误的诱发源头。

其实，姜伟在香港的所有感觉并非都是真实的。在当年的所有中国民营企业家中，面对香港律师的那2870个问题，肯定没有一个可以从从容容全数答上来的，姜伟也肯定不是答得最糟糕的一个。跟飞龙一样，**整个中国民营企业界正处在一个迅速膨胀和躁动的青春期，其种种的不规范和粗糙并没有什么可惊奇的。相反，像飞龙这样的企业其实已经完成了原始积累，开始了向成年期的转型，在这样的转型过程中，迷茫、反复甚至混乱均在所难免。而走出这一转型期的唯一出路是一往无前地发展，在前行中重建秩序和重构格局，而绝不是“理智”地退缩。**飞龙之败，在姜伟放弃上市的那一刻便埋下了重重的伏笔。

三着臭棋　飞龙坠地

当企业处于超常规的加速发展阶段的时候，一切的危机都会被速度所掩盖。可是，当进入持续稳定期后，所有的弊端和矛盾马上会一一地暴露出来。

姜伟南赴香港争取上市的那段时间，也正是国内保健品市场风云突变的时候。1995年初，为了实现销售额突破15亿元的计划，姜伟听信中间包销商的乐观承诺，将上亿元货物一下子压向市场，市场顿时不堪其重，基层公司大肆铺货而总部的货款回笼则发生了萎缩。4月，

姜伟只好亲自出马巡视全国市场，大大出乎他意料的是，在跑遍全国22个分公司之后，带给他的唯一的信息竟是：飞龙的管理用一塌糊涂来形容很准确。

所发现的事实让姜伟寝食难安：

飞龙集团的财务现状是只管账目不管实际，占用、挪用及私分集团货款的现象比比皆是。一个业务员缺钱了，两天报了100多件破损竟无人察觉；哈尔滨有7个客户承认欠款400万元，而分公司的账目上反映只有几十万元。

飞龙集团的广告策划如一盘散沙。分公司经理随心所欲，无效广告泛滥成灾。1994年的广告预算为1.2亿元，而直到第二年的3月才算出来竟花掉了1.7亿元，总部对广告的支出完全心中无底、调控无力。

营销中心不懂得控制发货节奏，破坏了市场的正常成长期和良好的经营秩序。有的地区擅自让利30%，造成严重的冲货现象。

内部创业激情涣散殆尽。当年那些与他患难与共的“开国元勋”们的经营思路已经跟不上飞速发展的形势，他的老母亲、兄弟姐妹占据机要岗位，近亲繁殖、裙带之风显露无遗。

姜伟百思不得其解：为什么一家公司成员平均年龄只有28岁、创业时间不过4年的企业，会那么快就发出了腐朽的吱呀声？面对一个日益庞大的帝国，姜伟和他的部下一样手足无措。如果说香港上市让他看到了自己与国际规范化公司的距离的话，那么，飞龙所冒出来的问题让他突然感到这个由他一手哺育出来的企业已经变得越来越陌生了。

自出山以来从来没有过挫折感的姜伟陷入了巨大的失望和迷茫之中。1995年6月，就在他放弃上市飞返沈阳的数日后，这位中国企业家

群体中最具诗人气质的企业家突然在报纸上登出一则短短的公告：飞龙集团进入休整期。7月，他向内部员工发出“手谕”：改造企业，不成功，毋宁死。他提出在飞龙集团“进行一场深层次和本质的休整”。

飞龙的这份公告，无疑将飞龙的内部危机彻底地公开化。传媒的聚光灯齐齐照射而来，而延生护宝液的销售市场则发生了灾难性的大地震，一线营销人员不知所措，经销商和零售商不敢进货，消费者不知道到底发生了什么灾变，苦心经营多年的飞龙市场一夜之间崩泻千里。

至今视之，姜伟的这次冲动而缺乏深思熟虑的公告和“休整”，是飞龙走向衰落的最直接的原因。

飞龙当时每月尚有数千万元的销售额，远没有到难以为继的境地。姜伟所发现的问题，如产品的老化、广告手段的滞后、干部素质跟不上、管理体制的创新滞后、家族制羁绊等等，是民营企业在扩张过程中必然会遭遇的障碍难题。姜伟曾用“经历一场‘出天花’”来描述飞龙遇到的困境，正如他自己所说：“在发展的历程中，企业的肌体已经染上病毒，其毒性必然有一场发作。”

这样的“出天花”或毒性发作，是任何一种体制的国家、任何一家企业都必定要经历的过程，并没有什么可怕和值得大惊小怪的。问题只在于，**当天花出来的时候，当毒性发作的时候，你采用一种怎样的方式快速、安全地渡过这一难关，从而使企业完成一次飞跃和新生。而中国的很多民营企业往往是在这一阶段突然窒息，甚至中途夭折，实在是十分的令人扼腕。可是像姜伟这样采用极端的休克的办法，则更不可取。**这显然是战略上的一次“亲者痛、仇者快”的无谓自杀。

在登出休整公告的3个月后，姜伟认为内部整顿已大见成效，于是宣布10月份全面出击，试图一举扭转市场上的被动局面。

然而，此时的保健品领域早已江山变色。跟3年前独步天下、一马平川的形势全然不同，头戴老大桂冠的飞龙早已是众多大大小小的保健品企业的首攻目标，此次自曝危机，无疑给那些野心勃勃、窥视已久的后来者一个乘虚而入、在飞龙的伤口上大撒其盐的天赐良机。飞龙在市场上原本就是一家知名度很高而美誉度却不成同一比例的暴发型企业，其自曝危机更是让已显“虚肿”的品牌再受重创。尤为致命的是，飞龙的全新出击并没有一个让人耳目一新的拳头产品，而依旧靠的是陈旧的、急风暴雨式的广告轰炸。

很快，出师不利的消息传回总部。也就是从此刻开始，飞龙退出了中国保健品大战的第一集团行列。

1996年初，姜伟在无奈之下决定退出省会城市向中型城市延伸，提出组建200个以小城市为据点的三级公司，然后向1500个县级市场铺开。可是那些从来只会使用“广告炸弹”这个绝命一招的飞龙营销员，面对广阔而消费群体不成熟的农村城镇市场实在不知道如何下手，姜伟只好放下身段，转而学习起三株、巨人这些后来者的绝活，飞龙也开始在农村到处涂墙标语、挂宣传画、贴居民公告。一场混战之后，飞龙处处遭遇阻击，终而全线溃败。

就在这种逆风不顺的时刻，身为一军统帅的姜伟，走出了第二步臭棋。

姜伟认为，市场溃败的根源在于企业内部的管理紊乱和干部结构不合理。于是他断然决定对内开刀，展开“整风运动”。

姜伟为了这次整风可谓绞尽脑汁、灵感频发，他把飞龙集团变成了一所“大学校”，宣称要刮三股风——学习风、调查风、研究风，

企业内部彼此的称呼也陡然一变，姜伟自称“校长”，员工则被称为“学生”。他每天闭门谢客，写下一张张充满了哲理的校长训令，然后把所有的干部都圈在办公室里，领会、对照、学习、反省，在限定的时间内写出心得体会，交不出者扣发各种津贴。他还要求所有的员工把自己的过失和教训都写在大事记上，挂在自己的办公桌前，天天警醒，日日铭记。在干部人事上，他辞母退弟，在很短的时间内解聘了8%的中高层干部。

脱离了实战的整风，其效果可想而知。大多数干部对整天关在办公室里学“校长语录”反应冷漠，有的发牢骚说：“发这么多文件有什么用？”最后，姜伟不得不在“校长训令”中仰天长叹：我眼前的学生们都成为一只只僵笨的恐龙，顽强地坚持不改变自己的方式，倔强地等待着死亡。

在这期间，对姜伟而言是十分痛苦的反思期。他闭门读书，对飞龙以往的经验和教训进行理性的总结，悟出了很多富有真知灼见的思想。

在一篇姜伟自定为“干部10年必读，干部10年必用”的文章《怎样才能进两步》中，他提出了6条闪现着辩证光彩的规律性见解：一、一个希望以最快速度扩张的公司，很容易做出灾难性的决策；二、发展是追求高质量的匀速直线运动，而不是惊心动魄的短期高速；三、市场营销既是一门艺术，更是一门建立在精确数据和分析上的科学；四、在持久统一地保持公共形象的大前提下，必须根据市场变化而适时地加以新包装；五、总裁不能独裁；六、创业者的个性是热衷数量，管理者的追求是关注质量。这些思想后来都成为中国企业界共同的财富。

可是，就在姜伟感悟出这些闪光的经营哲理的同时，他其实又犯下了另一个对飞龙而言更为致命的错误。

事实上，姜伟错误地选择了进行内部整风的时机。当时的飞龙已遭遇前所未有的挫折，可谓市场低迷，人心思动，此时的士气可鼓而不可泄。对飞龙来说，当务之急不是关起门来舔伤口、搞整风或洗脑，而应当是重新调整营销策略，集中力量守住最后几块阵地。同时，作为总裁则应当面向市场身先士卒，在吸融资金、开发新品和振作士气上下大功夫。在1995年秋天之前，飞龙的营销体系还算完整，品牌的惯性影响仍然存在，延生护宝液的质量可信度没有遭到质疑，集团的资产负债也远在安全线之下，企业复兴绝非不可能。

可惜深陷在反省的激情漩涡中的姜伟，却一直没能对局势做出准确的判断。很快，在“整风运动”成效有限的情况下，他又走出了第三步让人更不可思议的臭棋。

1996年7月，姜伟抛出题为《我的错误》的万言检讨，历陈“总裁的20大失误”。此文一出不胫而走，在传媒界、企业界广为流传，由此也刮起了一股对中国企业进步大有裨益的“研究失败热”，姜伟也可能因此而在中国企业史上成为一个绕不过去的名字。

可是，对飞龙来说，这无疑是姜总裁新犯下的第21大失误。

《我的错误》发表后，国内传媒广为转载、评述，一时成为最热门新闻。便是在这样的热炒之中，飞龙丧失了它最后残留的一点市场空间，“飞龙破产了”“姜伟逃走了”“延生护宝液不行了”，种种江湖流言一日传遍天下。姜伟在数年后也曾经谈到该文发表后他的尴尬处境：“因为在中国，太好的东西大家不感兴趣，太坏的东西大家也不感兴趣，有争论的东西大家才感兴趣……炒起来了，我有很大压力啊。第一，在家庭，弟弟有意见，妈妈有意见，姐姐有意见，妹妹有意见。说你姜伟有病啊，失败就失败吧，你还花钱宣传呀。第二，在企业，原来在我的企业里，我是神，在企业内部我怎么说，员工都能理解。这‘20大失误’一公布，我在企业啥也不是了，干部也敢跟

我顶嘴了，也不服了。第三个，在社会，省里开会，我说我们需要支持。‘咱们怎么支持你呀，你都20大失误了，我们怎么支持你呀？’因为在中国，你要人家支持你，你得是个优秀的企业。”[7]

没有了家族的团结，没有了部下的效忠，没有了政府的支持，没有了消费者的理解，飞龙和姜伟还剩下些什么？

其实，姜伟所自述的20大失误，是从战略的角度进行的一次检讨，其中如决策的浪漫化、模糊性、急躁化以及缺乏长远的人才战略等等，都是一些慢性病，是几乎所有当时中国的民营企业都有的病症。可是犯了慢性病的姜伟却“了不得，要死了”地叫了起来，医生还没有下诊断，病危通知书还没有开出，病人就自己先吓蒙了。情绪一激动，又做出一些自我了断的过激行动出来，结果呢，真的把自己给弄死了。

在这个意义上，姜伟是在一个不适当的时候、以一种不适当的方式把自己给“整”了。

抢注伟哥　开泰搭车

1997年6月，自发表《我的错误》后消失近一年而又实在不甘沉沦的姜伟，再度浮出水面。在新闻发布会上，他开门见山的一句话依然颇有昔日风采：“你面对的不是一个红得发紫的企业家，而是一个曾经成功、现在败走麦城的企业家，一个两年专职的思考者。”

这位“专职思考者”宣布在过去的两年里他投入4000万元，开发出了3种新药，此番要重新出山，再战江湖。他宣称飞龙集团的负债仅为1600万元，有望收回的货款大约有3.5亿元之巨，另外尚能从银行贷到5000万元。

在3种新药中，最被姜伟寄予厚望也是他此次复出决定首推的，是一种叫“热毒平”的中药消炎新药。据姜伟的生动描述，这个“热毒平”堪称“中药3000年历史的突破”——“热毒平”是国家药品监督管理局的保密品牌，获国家保密专利。在公告专利时，只公开不保密部分，鉴定审查时，工艺处方被遮住，专家也不能看。在北京召开的鉴定会上，许多老专家手捧临床报告，满脸疑惑，中药能6天消除人体内的毒素吗？这个新药最使中医专家们难以置信的是，中药是讲疗程的，这种按中医理论研究的植物药，取消了中药疗程，疗效快过西药，它能治所有炎症和与炎症相关的疾病。“‘热毒平’证明100多年来青霉素消炎的医学结论是错误的。这是我3年休整的最大成果。”[8]

姜伟的这种骇人听闻的“姜式描述”，不禁令人将信将疑。然而种种迹象表明，不管可信与否，这个马上就要惊世骇俗的“热毒平”将成为飞龙再度起飞的首选产品却是毋庸置疑的了。可是，风起于青萍之末，随后发生的一个大转弯让所有的人都大跌眼镜。



这就是辉瑞的伟哥

1998年3月，一则医药新闻轰动全球：美国著名药厂辉瑞公司开发出了全球首款治疗阳痿的口服药VIAGRA（伟哥），面市后当即在美国引发抢购热潮，并迅速席卷世界市场。VIAGRA被誉为“世界药学界跨世纪的高科技产品”“人类生活的新福音”，从事该药研究的3位科学家为此荣获诺贝尔医学奖。中国的传媒也对此进行了不惜篇幅的报道。北京科光数据调查公司的数据显示，从1998年6月到12月30日，短短半年时间，中国约有320种杂志、1800种报纸图文并茂地刊登文章介绍美国伟哥，许多还是以整版篇幅进行报道。

就在“伟哥热”如火如荼之际，当年8月，沈阳飞龙公司向中国国家工商行政管理总局商标局正式递交申请报告，在中国药品和非医用

营养品中申请注册“伟哥”字样的商标。9月3日，飞龙的申请被正式依法受理。

飞龙同时向外宣布：飞龙集团早在12年前就开始了男性阳痿病理学的研究，比美国辉瑞的研究还早了7年；1992年飞龙与美国杜克大学的病理学专家一起完成了超前性的突破，研制出中国第一个治疗男性勃起障碍的药品“伟哥开泰”。

“沈阳飞龙抢注伟哥”，一个爆炸性的新闻如平地惊雷，顿时让飞龙再次成为聚焦点。姜伟宣布，飞龙再次起飞，伟哥开泰不久将面市。

很显然，在同样惊世骇俗然而市场概念却不同的热毒平和伟哥开泰之间，姜伟做出了抉择。



生产“伟哥开泰”的车间

“好风凭借力，送我上青云。”1999年2月1日，伟哥开泰正式上市，并在一些中心城市投放广告。姜伟还将重点地区的经销权转让给了国内的90多家大经销商。据称，上市的半月内，飞龙公司进账2000万元，发货1000万元，一派供不应求的大好景象。同时，飞龙委托辽宁无形资产评估中心对伟哥开泰的商标价值进行了评估，其价值竟高达7亿～10亿元。传媒惊呼：飞龙公司仅以1万元的投资便换来了数亿元的无形资产，完成“20世纪末最大的一桩无形资产生意”。

然而，“抢注商标”毕竟不是一件说得响的事。抢注者必须从法理和道理上来为自己自圆其说。于是，善于思辨的姜伟便选择了一个“保卫产业经济安全”的古怪角度来为自己辩护。

在接受《市场报》记者采访时，他从三个角度进行了阐述：一是辉瑞的长驱直入可能会毁了中药体系，所以飞龙要阻击；二是辉瑞的伟哥含有更重要的西洋文化和精神内涵，洋伟哥一来，意味着中国人连肾都要靠别人来补了，所以飞龙要阻击；三是20年来中国发展了，什么都有了，但是信心的增长与经济的增长不同步，所以飞龙的抢注其实是一场信心战。[9]

姜伟显然想把这次抢注行为描述成“古老中药文化与西洋药品的一次世纪决战”，可是针对抢注本身所可能引发的法律问题却语焉不详。就在他拼命吸引注意力而又顾左右而言他的同时，整个传媒界和经济界也对飞龙的抢注事件表现出一种十分有趣的、难以言表的暧昧。

法律学家曹思源[10]在一次访谈中表述了这样一个观点：在国际关系上，有一句话叫作“强权加公理”，实力很重要。飞龙早在1992年就开始涉足这方面的专门研究，才有了今天抢注商标的基础。其实抢的是什么？抢的是公理，抢的是强权，抢的是市场和效益。

很显然，曹先生对飞龙抢注的关注和赞赏，并不仅仅局限于这一事件本身的对与错，他是以一个民族主义者的身份来进行解读的。他说，最近有一种说法，讲的是跨国公司可以安排未来发展中国家的经济结构和产业结构，我们不争论，但是有一点是肯定的，中国企业至少可以在科技投入和资本运营上安排自己企业的未来。伟哥开泰商标，有关部门评估其无形资产达10亿元，我不想争论安排谁的问题，我是站在市场上，而且是在国际市场上运作企业的未来。[11]



赵晓苏画

依照曹先生的逻辑推理，飞龙的抢注是中国企业对跨国公司的一次战胜——至少算得上是一种示威。在当时，这并不仅仅是某一两个人的观点。美国洛杉矶出版的一本名为《城市资讯》的华人半月刊更喜滋滋地替飞龙辩护道：“汉字伟哥并不属于美国产品VIAGRA的中文商标，它只是该产品进入华人市场的汉语译音。飞龙公司看到并抓住了这个历史性的商业契机，注册了‘伟哥’商标。按照汉族的习惯，男孩叫‘哥’，应该叫姜伟先生为‘伟哥’。美国的华人期待着‘姜伟哥’带着他的伟哥来美国。等着‘姜伟哥’吧。”[12]

这些专家、传媒的辩护和赞叹，无非都是为了达到一个目的，即把这起遭到道德质疑、纯粹意义上的企业行为演化成一件事关发展中国家与跨国霸权主义的抗争事件。尽管种种说词，都有可以自圆其说

的地方，然而，一家规模不可谓不大、知名度不可谓不高的保健品龙头企业竟将一家他国公司的发明性商品的“汉字译音”抢注为自家的商标，毕竟不是一个很符合游戏规则的做法。围绕着飞龙抢注所出现的种种言论和思潮，生动地凸现出当时中国经济生态圈的道德及法律意识的混乱和淡薄。

遭遇红牌　重振乏力

当一件事情开始出问题的时候，这个问题是早就存在了的。而这些陡生出来的问题，却又往往是一些表象或症状，却未必是病症本身。

就在飞龙抢注伟哥的前后，大江南北万千商家闻风而动，纷纷打出伟哥招牌。据《羊城晚报》记者观察，仅广州街头就出现了诸如“伟哥神丹”“伟哥神露”“伟哥神丸”等数十种标着伟哥字样的药品，甚至出现了“伟哥食府”饭店以及“伟哥壮阳煲”“伟哥炸癫蛇”“伟哥老火靓汤”等食谱。而在北京、武汉、重庆等大城市则出现了VIAGRA黑市，一粒VIAGRA的价格高达300元，一些假冒的伟哥也在暗中兜售……似乎，全中国陷入了一场怪异的“壮阳浪潮”之中。

在飞龙抢注伟哥事件发生之初三缄其口的美国辉瑞公司也开始了四处活动。其时，辉瑞申请在中国市场面市的报告已经送达有关部门，并开始在北京、上海的大医院进行临床试验。辉瑞公司同时透露，该公司早在1998年5月就已在中国香港申报了“伟哥”汉字商标[13]。

在美国国会和欧盟国家，不少政治和经济界人士透过辉瑞在中国的遭遇表现出各自的担忧，他们担心即将加入世贸组织的中国在市场规范化方面仍然难以与国际接轨。

1999年3月28日，灾难终于降临到惴惴不安的姜伟身上。国家药品监督管理局发出《关于查处假药“伟哥”的紧急通知》，这份编号为〔1999〕72号的《通知》明确指示：“要求各地药品监督管理部门对市场销售的‘伟哥’一律查封……‘伟哥’为美国辉瑞公司生产的药品，这种药品在我国正处于临床研究阶段，至今我国尚未批准任何企业进口此药品，也未批准国内任何企业生产此药品。目前，国内除有关医院正用于临床试验的这种药品外，市场销售的均为假药。”

时隔不久后的4月14日，国家药品监督管理局再次发出编号为〔1999〕93号的通知，要求各地药品监督管理部门依法查处沈阳飞龙制药有限公司生产的劣药“伟哥开泰”。其理由是：1998年12月，飞龙公司原中药保健药品“延生护宝胶囊”经辽宁省卫生厅同意更名为“开泰胶囊”，但药品包装盒所附材料中实际宣传药名“伟哥开泰胶囊”与审批药品“开泰胶囊”不符。“伟哥开泰胶囊”使用说明中所称的主要化学成分“去氢紫堇碱”在审定的处方中也未曾涉及。更为严重的是，该公司擅自更改该药的功能主治，误导消费者，产生了极为恶劣的影响。

由辽宁省卫生厅透露的这条信息再次让人对飞龙公司的广告诚信度产生了疑问。因为在此之前，飞龙在所有的宣传资料中均称，“伟哥开泰”是飞龙与美国杜克大学一位叫爱华的美籍华人教授（他还被描述成1998年度诺贝尔医学奖获得者的第一位中国博士生）从1992年就开始研究的新产品，它从研制到生产的全过程，由“美国智慧发展有限公司”总监制。然而，根据辽宁省卫生厅的资料，“伟哥开泰”仅仅是已经销售多年的延生护宝胶囊的更名，如此而已。

国家药品监督管理局要求各地药监部门立即阻止“伟哥开泰”的任何宣传、销售活动，并责令飞龙公司在规定时间内全部收回已销售的产品。这是《药品管理法》实施14年来，国家药监部门第一次对一个企业处以产品退回和禁售的极刑。

这两道通知，如一块硕大的天外陨石突然砸进一个沸腾着的大汤锅中，顿时溅起惊天波澜。它无异于两份极刑判决书，一下子把刚刚准备再一次起飞的飞龙又猛地打回到地狱之中。正憧憬着美好未来而兴奋不已、高歌长啸的姜伟被卡住了咽喉。此刻，他已别无选择。

姜伟开始了最后的抗争。4月23日在北京，4月29日在沈阳，他连续召开大型新闻发布会表达自己的观点和证据。他宣称：“真正的拳手不在于他怎样把对手打倒，而在于他被打倒后能不能在规定的时间内自己爬起来重新战斗。”5月6日，飞龙宣布起诉它的顶头上司辽宁省卫生厅。同月，它又将一纸诉状递到北京市第一中级人民法院，状告国家药品监督管理局，并提出索赔1.26775亿元人民币。这是我国《行政诉讼法》颁布10年来最大的一起“民告官”案件。飞龙聘请的律师团也可谓阵容强大，其首席律师是当年《行政诉讼法》的主持起草人之一，其他如中国法学会行政法学会副会长、国家工商行政管理总局原商标局局长等等，一时华盖云集，气势逼人。在市场上，姜伟也表现出东北人特有的倔强，对个别经销商的退货要求，飞龙一概不予理睬。

然而，这起备受关注的“民告官”事件不久便冷却了下来，其间也曾出现过一些“柳暗花明”。6月8日，辽宁省卫生厅发文同意沈阳飞龙恢复生产，然而要求将“伟哥开泰”改名为“春意开泰”，而国家药品监督管理局则正面应诉，向法院递交了答辩状。到2000年初，最终传出的消息是，飞龙的诉讼请求被驳回，姜伟的抢注计划终告流产。

2000年8月，美国辉瑞公司的VIAGRA被正式获准在中国医院销售，其中文标准名称为“万艾可”。“伟哥”一词，与飞龙的抢注闹剧和数以百计的假药一起沦为不值一提的市井狎语。

2000年1月，旧历春节之前，疲惫不堪的姜伟在北京召开了他自称的“20世纪最后一次”新闻发布会。记者观察到，一向在公开场合注重仪表的姜伟“头发没上摩丝或发胶，西服也没系扣子”。

在这次新闻发布会上，姜伟宣布飞龙将再一次起飞，跟前几次不同，姜伟宣布“能见度很好”。此次起飞，他带来了两个秘密武器：一是因“伟哥开泰”而推迟面市的“热毒平”，一是他决定出让飞龙51%的股份。

他说，飞龙的起飞时间定在开春后的四五月间。

他说，从今天开始，飞龙正式走向未来。

他说的这些话都在媒体上被一一刊登了出来。然而，人们正在用一种“过去时”的目光来注视飞龙。在2000年的开春，人们更愿意津津乐道的是网易29岁的CEO丁磊可能要把总部搬到北京了、搜狐的张朝阳到底会不会像他宣布的那样成为“中国首富”。一些新鲜的故事在新世纪春风的吹拂下正哗哗地掀开清新的一页。

你注意到2000年4月或5月，有一个叫飞龙的公司在你的身边又起飞了吗？

飞龙　大事记

1990年10月，姜伟来到飞龙。此时的飞龙只是一家注册资本75万元、职工60多人、生产一种名为“飞燕减肥茶”的小厂。稍后，姜伟开发出延生护宝液。

1991年，飞龙开始对一些城市进行轰炸式的广告投放。

1992年，飞龙广告费投入1000万元，利润飙升到6000万元。

1994年，延生护宝液在全国市场上一片旺销，姜伟也因此荣获全国杰出青年企业家、中国十大杰出青年、中国改革风云人物三大桂冠。

1995年3月23日，飞龙集团取得了在香港联合交易所上市的获准文书。4月18日，姜伟突然宣布放弃上市。

1995年4月，姜伟巡视全国市场，发现飞龙的管理存在着巨大的漏洞。6月，姜伟突然在媒体上宣布：飞龙集团进入休整期。

1995年10月，飞龙集团二次起飞，出师不利。

1996年初，姜伟被迫决定退出省会城市向中型城市延伸，然而处处遭遇阻击，最终全线溃败。稍后，姜伟在企业内部展开“整风运动”，并对中高层干部中的8%进行了清除。

1996年7月，姜伟抛出题为《我的错误》的万言检讨，历陈“总裁的20大失误”。发表后，国内传媒广为转载。一时间，关于飞龙的种种流言四起。

1997年6月，姜伟在新闻发布会上宣称，飞龙集团的负债仅为1600万元，有望收回的货款约有3.5亿元之巨。

1998年8月，沈阳飞龙公司向中国国家工商行政管理局商标局申请注册“伟哥”字样的商标，并被正式依法受理。同时，飞龙向外宣布：飞龙集团早于1992年研制出中国第一个治疗男性勃起障碍的药品“伟哥开泰”。

1999年2月1日，“伟哥开泰”正式上市。据称，上市首月销售额达到6000万元。

1999年4月，国家药品监督管理局发出通知，要求各地药品监督管理部门依法查处飞龙生产的劣药“伟哥开泰”。

1999年5月6日，飞龙宣布起诉辽宁省卫生厅。同月，飞龙又在北京状告国家药品监督管理局，并提出索赔1.26775亿元人民币。

2000年初，飞龙的诉讼以失败而告终。姜伟的抢注计划终告流产。

2000年1月，姜伟在北京召开新闻发布会，宣布决定出让飞龙51%的股份，飞龙将在四五月间再一次起飞。

后续故事

姜伟一直是个不甘寂寞的人。他曾对记者描述说：“当你突然间从一天工作十几个小时转变到无所事事的时候，那种感觉是恐惧的。”他一直试图重振沈阳飞龙。2002年前后，资本市场的“德隆系”如日中天，姜伟曾与唐万新多次接触，想要联手搞资本经营，最终他发现“自己受骗了”。

2006年，姜伟出版了一本图书《变易——中国和谐文化的思考》。他宣称自己将进军文化产业，通过建造三大网站来实施打造庞大的网络文化帝国的计划，这三大网站分别是：人性殿堂、网络智能中医和虚拟城市实用动漫电子商务。他的目标是“3年到5年内超过百度、阿里巴巴、盛大等中国企业，并挑战Google的霸主地位”。



姜伟的又一出抢注戏：“郑筱萸”商标申请进展通知书

2007年2月，姜伟突然又演出一折“抢注戏”。当时，国家食品药品监督管理局原局长郑筱萸因涉嫌重大贿赂罪被“双规”，沈阳飞龙向国家商标局申请注册“郑筱萸”商标，用于生产“耗子药、鼠药、灭鼠剂、杀害虫剂、杀寄生虫剂”。姜伟对记者说：“贪官污吏常被老百姓斥为‘硕鼠’，而郑筱萸正是这样一只不折不扣的硕鼠，飞龙用这样一只硕鼠名来当耗子药、杀虫剂商标，也是给大大小小的官员敲个警钟。”姜伟对郑筱萸实有旧恨，他当年抢注“中国伟哥”就是夭折在郑筱萸之手。

2008年11月，沈阳飞龙宣布将进军“洋酒”产业，姜伟决定将“山寨”注册成商标，使用在产品上。2010年4月，国家食品药品监督管理局发布违法药品、医疗器械、保健食品广告公告，列举7个广告严重违法的药品和医疗器械，其中包括沈阳飞龙药业有限公司生产的药品“茸杞补肾健脾茶（广告中宣传名称：延生护宝茶）”。

2012年11月，国家工商行政管理总局对全国医疗、药品、保健食品、化妆品及美容服务类广告进行监测抽查，公布了部分严重违法广告，其中包括沈阳飞龙药业有限公司的乌麦益智合剂药品广告。该广告利用医生、患者的名义作证明，含有不科学地表示功效的断言和保证，误导消费者。

档案存底　总裁的20大失误/姜伟（发布于1996年7月6日）

1.决策的浪漫化。在一个知识分子较多的企业当中，有一点知识分子固有的浪漫化的企业文化是无可非议的。但是，企业又是一个经济组织，处在一个你死我活的经济竞争环境之中。企业的根本目的是获得利润，企业的每一个行为都必须进行具体利润的数字计算。总裁在6年经营实践当中，淡化了企业利润目的，决策过于理想化、浪漫化，导致飞龙集团大部分干部在企业运行过程中，也出现严重的理想化和浪漫主义的行为，不计成本，不算利润。

商人是以挣钱为目的的，哲学家、艺术家、空想家在企业是不能存在的。

2.决策的模糊性。不熟不做是商业法则之一，但有一段时期，总裁过于强调产业多元化，涉足了许多不熟悉的领域；同时，有许多事情也是总裁不熟悉的，又没有熟悉这方面的人才来实施，所以盲目决

策和模糊决策时有发生，经常凭着“大概”“估计”“大致”“好像”等非理性判断，进行决策。

3.决策的急躁化。市场经济只有开始没有终止，凡是商人必须以平静的心态参与无休止的市场竞争。在近6年的企业发展中，尤其是在企业发展的关键时期，总裁经常处于一种急躁、惊恐和不平衡的心态当中，导致全体干部也处在一种惊弓之鸟般的心态当中。在这种自上而下的心态中，片面决策有之，错误决策有之，危险决策有之。

究其根源，如果对全局发展经常思考和随时准备，特别是对即将出现的情况有一个成熟的准备，那么决策时就会临危不乱。有备之则平静，有预见则不紧张。

4.没有一个长远的人才战略。市场经济的本质是人才的竞争，这是老生常谈的问题。回顾飞龙集团的发展，除1992年向社会严格招聘营销人才外，飞龙从来没有对人才结构认真地进行过战略性设计。出现了随机招收人员、凭人情招收人员，甚至顾及亲情、家庭、联姻等的不正常人员招收现象，而且持续3年之久。作为已经发展成为国内医药保健品前几名的公司，外人难以想象，公司竟没有一个完整的人才结构，没有一个完整的选择和培养人才的规章；一个市场经济竞争中的前沿企业，竟没有实现人才管理、人才竞聘、人才使用的市场化。人员素质偏低，造成企业一直处在一种低水平、低质量的运行状态。企业人才素质单一，知识互补能力很弱，不能成为一个有机的快速发展的整体。人才结构的不合理又造成企业各部门发展不均衡，出现弱企划、大市场，弱质检、大生产，弱财务、大营销等发展不均衡或无法协调发展的局面，经常出现由于人才结构不合理，造成弱人才部门阻碍、破坏、停滞了强人才部门快速发展的局面。最后造成整个公司缓慢甚至停滞发展。

没有长远的人才战略，也就没有人才储备构想。当企业涉足新行业或跨入新阶段时，才猛然发现没有人才准备，所以在企业发展中经常处于人才短缺的状况，赶着鸭子上架，又往往付出惨重的学费。

总之，人才战略的失误是集团成立6年来影响最大的一个错误。

5. 人才机制没有市场化。飞龙集团在人才观上有两个失误：一是人才轻易不流动，二是自己培养人才。这两种人才观的形成有其客观原因，为了保持企业凝聚力，需要一个人才稳定的环境，所以飞龙人的流动性很低。同时，由于飞龙是民营企业，缺乏法律保障，所以人才的可靠性是第一位的，久而久之便形成了自己培养人才的惯例。但是，长时间忽视了重要部门、关键部门、紧需部门对成熟人才的招聘和使用，导致了目前人员素质偏低、企业难以高质量运行的错误。

6. 单一的人才结构。由于专业的特征，我们从1993年开始，在无人才结构设计的前提下，盲目地大量招收中医药方向的专业人才，并且安插在企业所有部门和机构，造成企业高层、中层知识结构单一，企业人才结构不合理，严重地阻碍了一个大型企业的发展。

7. 人才选拔不畅。1993年3月，一位高层领导的失误造成营销中心主任离开公司，营销中心一度陷入混乱。这件事反映出飞龙集团的一个普遍现象——弱帅强将。弱帅根本管理不了强将，强将根本就不接受弱帅的管理，实际上造成无法管理和不管理，军阀割据，占山为王。分公司实际上处在各自为政、各自做主的营销状态，无法进行统一的大营销管理。造成这一现象的根本问题在于内部竞聘的机制没有解决，强将成不了强帅，弱帅占着位置不下来，“铁交椅”本是国有企业病，却在飞龙集团这个民营企业蔓延。

8. 企业发展缺乏远见。在企业经营过程中，我们犯了没有长远发展规划、没有及时改善企业运行架构的错误。

企业没有发展规划是很危险的。随着企业的不断发展，要经常完善企业领导的有机管理运行架构，使企业永远成为一个有机运行的机体，这个问题至今没有解决好。

9.企业创新不力。创新是企业发展的根本，一个发展了5年的企业没有创新必然走向衰落，一个销售3年的产品没有创新必然走向死亡。这是无情的规律。但是近6年来，总裁过分强调企业过去的辉煌，没有认真思考创新，造成企业管理和市场开拓无新意。今后要通过更换新生力量，完成创业创新。

10.企业理念无连贯性。翻开飞龙集团近3年来的文件，最大的特征是总裁说得多，但没有指导具体怎么做。只有理论而没有具体实施的方法，造成了理论看不懂、具体方法又没有，讲一次浪费一次的局面，经常出现新的理念，而且无连贯性。总裁自己也没有找到一个连贯的理念，导致企业长时间没有一个连贯的经营思想。

11.管理规章不实不细。飞龙集团发展6年中制定了无数规章和纪律，规章制度已经比较完整。但这些规章大部分没有严密的具体细则，没有落实到具体责任人，导致有规难依。纠正这一错误要从现在开始，总部各部门、市场各公司重新把现有的法规完善后，要增加两方面内容，即法规实施细则和实施检查细则。

12.对国家经济政策反应迟缓。1993年以前，由于使用普通发票和受法律限制，企业实行出厂价销售，以调动中间批发商的积极性。1993年实行新税制后，国家实行增值税抵扣发票，使企业具备加价销售的条件。此时，总裁不但没有果断地做出加价销售的决策，增加企业对零售商的直接供给，反而用勉强的方法来适应这场税制改革。实行加价销售，企业在产品零售价不涨的情况下，在市场上可获得16%的纯利，市场上的运作资金也将获得巨额增长。如1993年加价，将获2000万元的加价资金。1994年加价，将获3000万元的加价资金。在这

个问题上，总裁受了保守思想的限制，结果在1995年出现中间商拖欠货款巨大、零售环节不力、资金严重短缺等问题，险被淘汰出局。

13.忽视现代化管理。1993年，国家某部门两次登门推广现代自动化管理程序；1994年，又有一个部门上门推广现代化办公管理程序，但都被总裁拒之门外。三株公司就在此时完成了现代化管理，在保健品市场萎缩时，他们因此大受益处，没有出现飞龙集团这样的资金混乱现象。这个教训告诉我们，企业必须不断采用现代科技手段完成对企业周密的管理。科学管理不仅应建筑于科学的思维上，还要建筑于科学的方法上，基础之基础是科技。

14.利益机制不均衡。由于总裁长时间受到“大锅饭”思想的影响，过分强调飞龙集团“共创发展”，长时间不打破分配体制中的平均主义。实际上，企业干部一直用灰色或黑色收入，弥补自身收入的不足。这样一来，企业花费6年时间所建造的经营理念被彻底摧毁。一切激励人心的东西，都被灰色收入的传说击垮。

1996年，飞龙开始打破利益平均，但又忽视了对员工正确金钱观的教育，使一部分职员从一个极端走向另一个极端，产生一切为金钱的可怕现象。飞龙集团原本是由有志青年聚合起来的公司，前5年集团在较低的分配体制下运行，依靠企业信念顺利完成了初期的发展。在新时期的发展中，应该明确一个观念：我们需要钱，但我们更需要事业。

15.资金撒胡椒面。飞龙集团长时间处在资金分散使用的状态，不能够有计划、有规模地集中使用资金。资金分散使用，造成了严重浪费，导致资金严重短缺。管住管好资金，是企业发展至关重要的原则。

16. 市场开拓的同一模式。延生护宝液进入市场成功以后，其模式被总裁作为一个万能的标准模式，错误地将后期研制的新产品用同一个模式在全国大面积推广。产品不同、性能不同、消费人群不同，却没有各具特色的推广战术，这是一大失误。在这个问题上，总裁犯了严重的经验主义错误，过分地相信个人智慧，没有及时与全国各大广告公司合作，利用集体智慧互补，造成所有的新产品推出无新策划、无新方法。

17. 虚订的市场份额。在近6年的决策中，过分强调市场份额和市场销量，导致了市场应收款剧增、货物混乱、货物贬值的严重局面。特别是在处理资金短缺与流通货物总量之间的矛盾时，轻视了流通货物总量对市场的灾难性冲击，反而导致应收款增加、回款不畅的恶性循环。

因此，必须长时间稳定供求关系，宁可减少生产和销售规模，也要提高企业运行的内在质量。

18. 没有全面的市场推进节奏。任何一个产品，在市场上都有不同的周期，产品在市场上永恒的生命力在于整体的广告策划。没有全面的广告策划，就等于宣布该产品在这一时刻死亡。

19. 地毯式轰炸的无效广告。营销的零售终端是市场攻击的最基本点，由于集团的快速发展，总裁在近3年中忽视了对零售商、医院、药房做重点攻击，片面强调在全国、在大城市立体广告攻击的作用。由于这一错误的长期存在，导致大量无效广告，广告效果不明显，广告资金流失，出现了广告应付款剧增，投入与产出不成比例。

20. 国际贸易的理想化。我们对国际贸易的法律不熟悉，用国内成功的经验在国际市场上重复输出是严重的经验主义错误；对国际市场的销量和价格估计过高，对国际市场进入的阻力估计过低。

总结的话：

市场经济成功的根本在于正确的决策和正确决策的实施。如何完成正确决策的实施？企业在新的发展阶段需要创新，思维方法和工作方法都要不断创新。

我们要树立这样一种观念：飞龙集团过去的错误是企业宝贵的财富，是未来发展的宝贵资产。社会上各大企业的错误也是值得我们借鉴的财富。信息中心和情报中心要经常收集企业自身及其他企业的错误。要在全集团养成这样一种风气：敢于承认错误，敢于分析错误，任何化解和隐瞒错误的行为都是愚蠢的行为，是导致企业失败的行为。

我们确立了一个目标，当这个目标没有达到而失败时，我们就应该认清这是一个错误，避免再犯同样的错误。人们绝对不能从已经失败的事情中，千方百计地去寻找几个小小的成功和几个小的闪光点，以此为借口来解释我们的失败，寻找心理上的自我平衡。

最后用毛泽东的一句话来结束我的检查：错误和挫折教训了我们，使我们比较地聪明起来，我们的事情就办得好一些。

八方说词

“振兴民族工业”的命题是1992年在啤酒行业被第一次醒目地提出来的。当时，国内各大城市的高档酒家饭店被跨国啤酒品牌一统天下，国产啤酒无法立足，杭州的中华啤酒由此提出“振兴国啤”的口号并引发一场大讨论。从此以后，“振兴民族工业（民族经济）”便成了企业家口袋里的一个红喇叭，随时可以掏出来叫几声。飞龙在抢注伟哥事件中便把其行为与“民族产业安全”相联系，并高呼这是一场“古老中药文化与洋药的世纪决战”。事实是，飞龙的“伟哥开

泰”最后以退出市场而告终，辉瑞的VIAGRA真的进中国了，可也没把古老的中药文化和中药体系摧毁得怎么样。口号永远是口号，激励人心或许可以，但如果真正地当作战略来实施，那就很可笑了；如果不分场合时间，振着手臂到处乱喊一气，或者当作大棒到处挥来挥去，那就不止可笑，更是可疑了。下面这几篇新闻稿是记者们对彩电行业中的“民族工业旗手”们的一次集体质疑。

对“高举民族工业大旗”的质疑

首先是一次阵痛

《工人日报》记者石述思：长虹每次降价都会举起利国利民的大旗。这次也不例外，它在高喊全面让利于消费者的口号之外，还不失时机地搭上了中国加入世贸组织及扩大内需这班车。

这颇像前一段时间社会上颇为流行的“洪水机遇论”，最后对机遇的关注和欢呼甚至盖过了对洪水带来的阵痛和灾难的反思。

我们不能重复类似的错误。必须承认，长虹此次推倒中国彩电业第五次降价战的第一张“多米诺骨牌”，是其前一段时间囤积彩管、大搞“资源战”的必然后果，某种程度上是将其自己不能承受的资金、产品积压问题让全行业一起扛。因而我们在讨论这次降价带来的机遇时，首先必须意识到中国彩电业将为此付出多么昂贵的学费。须知1998年，彩电业降价战曾使全行业利润损失54亿元。

此降价非彼降价

《经济日报》记者张九红：如果说1996年长虹的降价，还可算是高举民族工业大旗，今年的降价，只不过是一场毫无意义的内耗而已。事实上，今日的国外品牌，已基本是国产化的“杂交品种”。

看一看国内企业的竞争手段吧，目前价格仍然是企业争夺市场份额的最重要的甚至是唯一的法宝。过去几年中，长虹或者说几乎所有的国内企业追求规模效应的主要目的是实现价格优势，而规模效应所应表现出的研发优势，则恰恰被国内企业忽略了。

在这种情况下，企业又哪来足够的资金进行持续的研发呢？这就难怪会出现经历了十几年的彩电工业发展之后，中国彩电企业仍然处于散件组装厂地位，彩电更新换代所需要的关键技术一样也没有掌握在中国企业手中。更加难以避免的是，一个企业在产品上作出一些改变时，其他企业马上也能推出同水平产品来。中国企业拿来的太多太多，而吸收消化转变后加以创新再为我所用的，又太少太少，这就直接导致了规模企业优势不强的局面。

看一看国外彩电，超平、纯平、高清晰……一款一款的新品不断被推出，而中国企业只有一款一款紧跟的份儿，何时国内企业开发出的产品能让国外企业紧追不舍，那才是中国企业的希望所在。

传媒被“营销”了

《南方周末》记者刘洲伟：降价何以一直受传媒热爱？1996年彩电降价是新闻，往后每年一度，传媒乐此不疲，是传媒业可能上了彩电业的当，被“营销”了。

别的行业也有降价，比如说饲料、建材、纺织品等等，哪个也没有彩电业这么醒目，似乎一举一动关乎民族大业。实际的情形是，企业的品牌在新闻炒作中冉冉上升，这是企业无形资产的低成本扩张。我总觉得，降价是企业自己的事，如人饮水，冷暖自知。传媒现在这个模样，颇有点“皇上不急太监急”。

（摘编自《中华工商时报》1999年4月28日）

瀛海威　在大雾中领跑

在一个处于启蒙期的行业中生存是很困难的；难上加难的是，你所领导的企业恰恰又是早起的领跑者。你必须经历行业成熟过程中的所有阵痛，还必须承担所有的启蒙成本以及技术进步和道义上的双重责任。此外，你还必须时时追问自己：你是否依然适合领导这样的企业？你是否依然适合领跑？

在一个万物萧瑟的秋天，写一段关于中国网络业的悲情故事，是合适的。

如果在1年前[14]，可能还不会有很多人静下心来仔细倾听。那时候，大洋彼岸的纳斯达克号角正唤起多少青春的激情；那时候，无数的MBA和高IQ的青年精英正忙着爬上淘金的快车；那时候，只要你站在稍高一点的土墩上，迎风吼出一句话，你就会被推拥为新经济英雄。

如今，纳斯达克的号角似乎有点喑哑了，曾经踌躇满志的CEO们开始为明天的生计哭泣了。大雾挡道，山穷水尽，人们这时才突然发现，那些意气风发的领跑人在大雾中跌倒了，流血了，失踪了。一个年轻产业的成熟，往往需要无数浸满鲜血和泪水的失败来作为祭奠。只有当一种失败的原因被这个产业中所有的人记取之后，才可能不再出现下一个牺牲者。

于是，风雨飘摇中的瀛海威和一个曾饱经沧桑的女人，在此刻显出了其特有的意义。

“中国人离信息高速公路有多远？”

1996年的早春，北京，中关村。

在这个被称为中国硅谷的南大门零公里处突然竖起了一块巨大的广告牌：中国人离信息高速公路有多远——向北1500米。

在高速公路刚刚开通不久的北京城，这块广告牌被很多人当成了路标，忙碌的巡警们更是气不打一处来：天大地大的皇城根，哪来的信息高速公路？

牌的女人和她的“向北1500米”的默默无闻的小公司因此走进了历史：张树新和北京瀛海威信息通讯公司。



张树新

现在，这一天被认为是中国网络产业的一个纪念日。那个竖广告牌的女人和她的“向北1500米”的默默无闻的小公司因此走进了历史：张树新和北京瀛海威信息通讯公司。

1986年，23岁的东北抚顺姑娘张树新走出了位于合肥的中国科技大学的校门。就在那一瞬间，她突然发现自己的个性并不适合自己原来的理想。这位就读于化学系、自幼渴望成为“居里夫人”的才女是中国科技大学历史上第一位女学生会主席、诗社社长。“当初我之所以学化学是因为我想成为化学世界的中国居里夫人。但后来发现自己没有如水心境，做不了学问；自己又天性自由，也不宜从政。为了圆中学时代当一名战地记者的梦，毕业时选择了记者行业。”

于是，自主意识超群的张树新出人意料地放弃了出国和报考研究生的机会，到《中国科学报》当了一名记者。日后，她又一次次地在人们不解的目光中改变自己的人生轨道。

3年后，被称为“报社最好的记者”的张树新突然又决定到中国科学院高新技术企业局从事企业策略研究工作，她参与制订了中国科学院2000年产业规划，目睹了中关村的神奇崛起和无数企业神话。又过了3年，在汹涌而至的“下海”热潮中，按捺不住创业冲动的张树新走出中国科学院，创建了北京天树策划公司，当起了一个到处指手画脚、忙碌而快乐的策划人。其间，张树新还和丈夫姜作贤一起做起了刚刚热起来的传呼台生意，并很快挖到了生意场上的第一桶金。“传呼台是短期生意，不久我们就出手了。在1994年，我们又没事可干，于是就闲着。”

这年底，张树新跟丈夫一起去美国游历。在一位同学的家里，她收到了一份印有e-mail地址的通讯录，也就在这一刻，“互联网”这只长着翅膀的精灵飞进了张树新的视野。其时，马克·安德森刚刚发明了马赛克网络浏览器，美国的上网人数首次突破了100万，比她小5岁的杨致远已经与大卫·费罗一起在斯坦福大学的一个拖车里开出了划时代的雅虎（YAHOO！）网站。

就在张树新收到那张启迪了她心智的通讯录后的第100天，她走进中国邮电部，成为第一个申请做互联网服务的人。没有人知道该把她的申请单放到哪一类，没有人知道如何去收费。这实在是一个新鲜的、像空气一样透明而又确实存在的事业。



网络启蒙年代的瀛海威

其实，连张树新自己也不十分清楚自己到底能提供什么服务。这个“元问题”始终困扰着张树新和瀛海威，甚至可以说，瀛海威的每一个探索都是对这个问题的一次解读。她与丈夫一起设计出的“瀛海威时空”网络是挂在中国科学院之下的全中文界面的交互网络，是当时国内唯一立足大众信息服务、面向普通家庭开放的网络。“进入瀛海威时空，你可以阅读电子报纸，到网络咖啡屋同不见面的朋友交谈，到网络论坛中畅所欲言，还可以随时到国际互联网上走一

遭……”登录瀛海威的用户必须登记在册，并需缴纳一笔入网费。这基本上是“美国在线”早期模式的翻版。

记者、策划人出身的张树新很快让瀛海威获得了惊人的知名度。她也迅速地穿上了领跑衫，跑在了还显得稀稀拉拉的中国互联网长跑队伍的最前头。

在这个尚未成形的市场中，张树新义无反顾地担当起了启蒙者的角色。瀛海威人所做的第一件事就是在北京魏公村开办了中国第一家民营科教馆，所有人都可以在这里免费使用瀛海威网络，免费学习网络知识。瀛海威还开发出了一套全中文多媒体网络系统，以低廉的价格为中国普通老百姓打开了一扇进入信息高速公路的大门。张树新在各大新闻媒体开设专栏，在普及网络知识、传播网络文化的同时一遍遍地告诉国人：信息产业是中华民族崛起于世界的一个重要机会。她向中国科学技术馆无偿提供“中国大众化信息高速公路”展区；她同北京图书馆合作，在“瀛海威时空”网上提供北京图书馆书目查询；亚特兰大奥运会期间，她为新闻单位开通亚特兰大到北京的新闻信息通道……


支起我的网络世界
www.i.com.cn

20世纪90年代矗立街头的“瀛海威”广告牌

这是一个毋庸争辩的事实：在网络服务起步的初期，瀛海威启蒙了中国人的网络意识，在网络服务的市场培育上功不可没。出于历史原因，瀛海威是在整个行业的资源、环境都不成熟的条件下做起来的。瀛海威向国人传播了几乎所有关于因特网的基本概念。一个公司员工回忆，当时他在瀛海威科教馆里，每天要不断地告诉来访者什么是网站，什么是ISP，什么是电信平台，告诉别人“Internet”和“英特纳雄耐尔”的区别……许多中国老百姓是伴随着瀛海威走进因特网世界的。

同时期唯一能与张树新和瀛海威相提并论的是王志东和1996年5月开通的四通利方。与张树新张扬的个性不同，技术员出身的王志东是著名的汉字输入法“中文之星”的发明人。跟很多技术人员出身的经营者一样，他在初期更愿意让自己保持一种低调的姿态。四通利方的办公地点选在中关村的一所小学校里，尽管它的中文论坛和聊天室在当时的网民中已颇有声望，而且也发表了诸如老榕的《大连金州不相信眼泪》等轰动一时的帖子，可是在传媒影响力方面它远远不如瀛海威。

清新的空气，辽阔的疆域，伸手可及的荣誉的彩虹，张树新仿佛闯进了一片亟待开垦的处女地。1996年9月，国家经贸委属下的中国兴发集团决定投资瀛海威，总股本扩充为8000万股，大股东兴发集团与北京信托投资公司占60%，中国通信建设总公司为600万股。张树新的天树公司与姜作贤的卧云公司的股价溢增，无形资产1360万元加其他股权，比例下调为26%，股值2120万元，张树新俨然成为身价上千万的新生代女富豪。与此同时，公司员工从最初的3个人发展到了100余人，全国大大小小的媒体每天都在连篇累牍地宣传瀛海威和它的“书写中国ISP传奇”的理想。1997年1月，瀛海威与当时正如日中天的微软结成战略合作伙伴关系。春节，瀛海威全国大网开通，公司上下群

情振奋。3个月内，上海、广州等8个中心城市的分站开设，其线上用户付费收入达到110万元。公司在相关地方报纸上买了12个专版广告，宣布在未来3年内投资总额将达到5个亿，节点建设超过60个，所有的版面上都以一句充满激情的口号为题——“星星之火，可以燎原”。

在当时，意气风发的张树新绝对不会预想到，两年多后这样的话竟会出自她自己之口：“1994年底到1995年初，我们走入IT行业，是一种不幸。”

“带着巫气的哲人”

张树新是中国第一个提出“百姓网”概念的人。正是这个概念的出现让互联网走下“专业的神坛”而成为现代日常生活的工具。可是，张树新始终没有弄明白，老百姓到底需要一张怎么样的网。相反，张树新把网络看得十分神圣，也鼓吹得十分神圣和神秘。她把一位启蒙者的错觉当成信念般的公理来进行布道。一位叫Fangxd的网民回忆自己听过一次张树新关于网络的玄而又玄的演讲，觉得她有点像“带着巫气的哲人”。

网站应该发布什么信息？网民究竟需要什么？瀛海威应该培育怎样的网站特征？网站的技术支撑点是什么？对于这些疑问，张树新和她的部下跟所有网民一样不甚清楚。

“为炒作新闻热点而炒作，不考虑市场规律，这是瀛海威做好多事情的一贯作风。一个项目提出来，没人认真研究市场，做市场预测，不去探究其市场推广的可能性。”一位离职的部门经理如此评说。

1997年，一位点子大师向张树新提议，香港面临回归，党的十五大即将召开，三峡工程开工在即，爱国主义肯定是本年度的第一主

题，瀛海威何不利用这个时机做一个“网上延安”？热衷于创意的张树新凭直觉意识到这是一个既有社会意义又有商业价值的主题信息：“网上延安”创意很好，把延安的历史、现实、人物故事都放在网上，可通过教委组织全国中小学生观看，进行爱国主义教育，同时也可增加公司收入。张树新同时指示，要做“海量”，用最好的技术，先延安，后西安，再全国，最终推出“网络中国”，使之成为瀛海威的经典品牌。




发布



新闻发布会、签约仪式和科普讲座，是张树新最拿手的“造势三招”

于是张树新马上召开新闻发布会，对外宣布：为配合爱国主义教育，瀛海威将耗时3年，投资千万，推出“网络中国”大型主题信息。果然，大小传媒一时炒得沸沸扬扬。

经过制作部门的努力，1个多月后，200个网页、500幅图片、10多万字的“网上延安”上网了。“可后来事实是，‘网上延安’点击率非常低。”当时为从事这一项目狂热投入、挑灯夜战的一位职员万分沮丧地说。

“我们知道2000年以后我们会赚钱，可我们不知道现在应该做什么。”这是在瀛海威公司员工中流传甚广的一句话。与此相对应的是，瀛海威有很多战略性的宏伟计划和美好的效益预测。张树新曾计算出1997年瀛海威当年度的网上游戏利润为1000万元，她还要求员工在3个月内拿出10个高水准的游戏软件。而当时，瀛海威的所有中继线即使用满24小时也不可能达到1000万元的目标，3个月拿出10个高水准的游戏软件更是天方夜谭。瀛海威还曾着力开发当时在国际上亦十分

超前的“网上交费系统”，一个留美博士后关在屋里埋头大干了8个月，做成后投进网络里却如同石沉大海。

瀛海威的联机服务是实行收费制的。日后网络业的发展趋势表明，这一方式是彻底失败的。它无异于把网站变成了一个上岸票价十分昂贵的孤岛，自绝于汹涌澎湃、开放自由的信息海洋。对此，张树新始终没有下决心进行转轨，这大抵是瀛海威的第一个大败笔。而尤为糟糕的是，瀛海威还使用了一套与互联网TCP/IP所不同的通信规程，广大网民所熟知也最容易找到的标准浏览器NETCAPE和IE，在号称“纵横时空”的瀛海威竟然不能使用，这等于是以一家之力在与整个世界网络标准相抗争，也当然给用户带来极大的不便。对此的抗议声从用户到公司内部一直不断，可直到1997年10月，瀛海威才宣布取消这一规定。而在这漫长的两年时间里，瀛海威的高层主管坚持不改规定的原因，竟然是“公司花了大量财力、人力研制出的专用软件不能随便舍弃”。

死抱住所谓的技术创新而忽略市场需求，这是工业时代生产方式的通病。令人遗憾的是，当今很多高科技领域的企业也常常会违反妇孺皆知的市场法则而重蹈覆辙。对此，彼得·德鲁克在他的《创新与企业家精神》一书中曾经有过形象化的描述：硅谷的高科技创业家仍然主要以19世纪的管理模式运作。他们依然信奉富兰克林的格言：“只要你发明一个更好的捕鼠器，你的家将门庭若市。”可是他们并没有想去弄清楚什么样的捕鼠器才是更好的，以及是为谁发明的。

1996年春天之后的互联网世界掉进了一个炫目的转型大漩涡中。当时，以“美国在线”为代表的全能型网站受到全面的挑战，网民在浩瀚无涯的信息海洋中渴望找到一盏指路的航灯。尼葛洛庞帝在他的《数字化生存》一书中首次提出了“网络世界，查找为王”的预言。当年4月12日，杨致远的雅虎在美国全国证券自营商自动报价协会，也

就是俗称的“纳斯达克股票市场”上市，一日之内单股股价出乎所有华尔街券商的意料，从13美元飙升至43美元，一跃成为市值高达8.5亿美元的新巨人。当这个令人难以置信的雅虎神话在第一时间出现在瀛海威的中文论坛上的时候，有不少人向张树新提议：马上修正瀛海威的运作模式，向雅虎式的门户类网站转型。张树新一日三吟，不置可否。

就这样，在网络“门户时代”已经到来的黎明时分，一个历史性的机遇悄悄地与瀛海威擦肩而过。

在某种意义上，对张树新的过多指责无疑是苛刻的。因为，她不可能系统地为一个完全新鲜的事物进行市场调查，她也不可能为某种市场上并不存在的东西进行可行性研究。在大雾中领跑的她，只有一次又一次地为自己身穿的那件醒目而尊贵的“领跑衫”付出代价。**而网络业的成长史，就是从一个错误走向另一个错误的历史，唯一能够缩短错误之间距离的，只有企业的失败。后来的人们总是从失败中获取教训，开始新的尝试。**

而作为战略制定人的张树新最可惋惜的失误是，她没有对失败进行及时的系统研究，没有把产业内最新发生的某些意外事件作为特别的机遇来加以仔细的考量。**对于一家像瀛海威这样身处产业成长最前沿的领跑型企业而言，其最大的危险是它似乎比客户更“知道”市场应该是什么样子的，它的领导者往往把一些进程中的意外看成是对自己的预测能力和专业知识的侮辱而加以拒绝。他们没有想到，正是这些意外倒可能是发展的真正的方向。他们没有牢记这样的格言：企业不是要高傲地创造或改造市场，而是要千方百计地满足市场。**

张树新读了4年化学后才发现自己不适合当中国的居里夫人，但她似乎始终没有发现其实她并不是瀛海威最合适的管理者。对此，瀛海威的一些高层管理人员早已有所察觉了。一位市场总监曾对记者坦

言："对于做过记者、做过策划人的张树新来说，形象宣传、操纵媒体游刃有余，但当企业转入实质性经营的时候，她马上显得后劲不足。"[15]而不少业内人士也有同样的感慨，一位评论家写道："我们常常看到张树新在媒体上慷慨陈词，为互联网呼吁，她的思想已经到了一个经理人不应有的高度，她也许更适合做一个政府部长，而不是职业经理人。政府可以把'桃树'种在马路边上，谁最后摘到'桃子'都是一样的；而企业应该把'桃树'种在自家的园子里，它最后应收回自己的劳动果实。这是起码的经济法则。显然，张树新把互联网当成一项公益事业来做了。"日后，张树新也承认当初的战略设计过于庞大和浪漫。她说："所有的事都干了，就像一个全部自给自足的农民，瀛海威做了信息服务的全过程，做这个过程瀛海威付出了很大一个成本代价。"

瀛海威的很多高层管理人员都认为，瀛海威最初一年的市场培养、战略宣传是正确的，否则需求无法转化为市场。但1996年底开始，中国的互联网市场开始有了变化，瀛海威却没有进行战略上的相应调整，还是一味炒作，沉溺于品牌形象的宣传，网站的技术结构、服务内容却没有实质性的调整，以致在应该得到回报的时期却给了后来者以追赶的机会。

很显然，作为企业创始人的张树新在开门立户、初战告捷之后，并没有能够把瀛海威带进一个理想的成长空间。在这里，一个至今仍困扰着中国民营企业的课题挡在瀛海威前行的大道上：创始型企业家应该如何处理企业发展与自身定位的关系。随着企业的成长，创始人的角色事实上也在发生着不可抗拒的演变，如果创始人漠视或抗拒这一点，那他很快就会阻碍企业的进一步发展，并最终成为自己的掘墓人。面对这一企业由幼年向成年转型中必定会萌生的困惑，**创始人其实面临着三个需要十分理智地加以回答的拷问：企业今后的发展需要怎样的管理模式和管理者？在所有的企业需求中，什么是我今后最有**

能力为之提供的？我的兴趣和志向是什么，是否与企业长远发展真正吻合？

回答这些问题，对每一位充满激情和责任感的创始型企业家而言都是残酷的，甚至它们的结论根本是让人难以接受的，可是所有的人都别无选择。以这样的视角来观察日后中国网络界发生的创始人纷纷“下岗”的现象，便不足为奇了。

永不停顿的时针很快滑到了1997年底，瀛海威高歌猛进的脚步突然变得蹒跚了起来。这一年的6月，国家邮电部门投资70亿元启动169全国多媒体通信网，随之而来的就是全国范围入网价格的大调整。到9月，瀛海威月收入就下跌到30余万元。除北京站点有2万余名网民外，其他7个站点网民加起来不足4万，张树新感受到了来自市场的真实寒冷。在这年圣诞节的日记上，昔日的诗社社长张树新写下一段颇为感慨的文字：

“……深夜，我们刚刚从郊外回到家中，窗外大雾弥漫。在我们开车回家的路上，由于雾太大，所有的车子都在减速慢行。前车的尾灯以微弱的穿透力映照着后车的方向。偶遇岔路，前车拐弯，我们的车走在了最前面，视野里一片迷茫，我们全神贯注小心翼翼地摸索前行，后面是一列随行的车队。

“我不禁想，这种情景不正是今天的瀛海威吗？”

“瀛海威哗变惊天下”

1998年6月22日，张树新在毫无预兆的情况下突然被迫辞职。这成为当年度网络业界头条大新闻。

当时的媒体真实地记录下了这一事件：

当日，瀛海威第一届董事会第九次会议在兴发大厦会议室举行。上午10点，会议开始。按惯例，会议主持人请瀛海威总裁张树新介绍公司近期运营情况。尽管数月来公司状况不太好，但张树新仍满怀信心。5月份，瀛海威与电信169网刚刚签订平台开发协议，经营成本将大幅度降低；经过半年谈判，一家新股东将进入，公司资金运作会有所改善；两个月前一家报纸刊发了题为“张树新：瀛海威无恙”的访谈，当时“踌躇满志”的张树新还向媒体宣布：不久我们将会出台一系列重大举措……

张树新讲完，主持人又请瀛海威总会计师介绍公司财务情况。

上午12点，会议进入自由讨论。

这时，瀛海威的最大股东——中国兴发集团突然提出把它的股东贷款转为股份，债权变股权。新增的3000万股股份，使其股权变为8430万元，持股比例上升到75%。随即中国兴发集团的董事名额新增3个，全体股东同意。

下午1点左右，有人给张树新送来一份《瀛海威章程》，并在有关条款下划上重点：公司总经理人选应由2/3以上的董事决定。

拿过章程，张树新顿时明白了。按章程，大股东中国兴发集团一个小时之前完成债转股之后，可以罢免公司总经理。

这一招来得有些突然。在短暂的惊讶、不解甚至委屈之后，张树新还是迅速地完成了对这一变故的分析和判断。在章程有关“总经理任命”的条款后，她打了一个“√”，然后交给同座的瀛海威技术总监姜作贤。

下午2点，瀛海威公司总裁张树新提出辞职。

全体股东一致通过。

短暂沉默之后，张树新又谈了四点意见：（1）因为自己的离职是全体股东的一致决定，希望所有干部配合。（2）过去3年瀛海威全体员工一起，经历了不断的磨炼和曲折，几乎犯过这个行业所能犯的所有错误，这对业界和整个信息产业都是一笔财富。（3）尽管我们吃了很多苦，付出了很多感情，尽管我们依然自认为很优秀，可我们毕竟没有赢。胜者为王，市场是残酷的。（4）希望公司员工表现出良好的职业素质，平稳过渡。

下午3点，以业界女强人著称的张树新走出瀛海威，神情恍惚……此刻正值日渐西斜时。

一位打造出中国民营ISP第一品牌的女企业家竟被迫离开她亲手创立的企业，这一事件顿时在传媒界引起一阵情绪化的强烈反响。后来才加入到瀛海威中来的中国兴发集团更是成了处境尴尬的众矢之的。在这样的汹汹声讨中，却很少有人清醒地意识到，作为第一大股东的中国兴发集团有百分之百的权力处理它的一位高级雇员。理想主义情结很深的张树新曾一再地宣称她进入IT行业绝不是为了赚钱，而是来“捐钱”的。可是作为投资者来说，听到这样的标榜是一点也开心不起来的，因为一个人可以不为了赚钱而活着，但是对一家企业来说赚钱却是必需的。

在此事爆发前一直在幕后十分低调的中国兴发集团在重重压力下公布了瀛海威的财务报表：至1997年底，瀛海威在股本金如数到位、银行贷款有所增加和中国兴发集团单方股东增加贷款资金的前提下，总共投入已达到1.4亿元。按照原来目标，也就是张树新向董事会报告的投入产出目标，收入应当是1.1亿元，扣除公关宣传费用，最低估计也应该是9000万元，但实际收入只有963万元。如此收入过低、投入产出过于悬殊的比例，导致瀛海威的经营对追加资金和借调款过于依

赖，而贷款所产生的过高的财务费用，更使得瀛海威经营无法进入良性循环，直至发展到连生存都成问题的地步。张树新在辞职当日的工作日志上，也记下了中国兴发集团总裁梁冶萍对此事的一个发言提要：作为大股东，中国兴发集团对瀛海威的发展策略没有信心，瀛海威应从战略高度重新思考定位和转型，更体现股东的利益和思想；中国兴发集团的血本投资应成为它自身整体发展的战略资源。

而比财务报表更为冷酷的是，张树新其实是在她失去“中国互联网领跑人”这一资格之后被扫地出局的。就在瀛海威固执地坚持它的全能型网站模式的同时，中国的网络业界已悄然潜入了一群比张树新更年轻、更有超前精神的数字英雄。

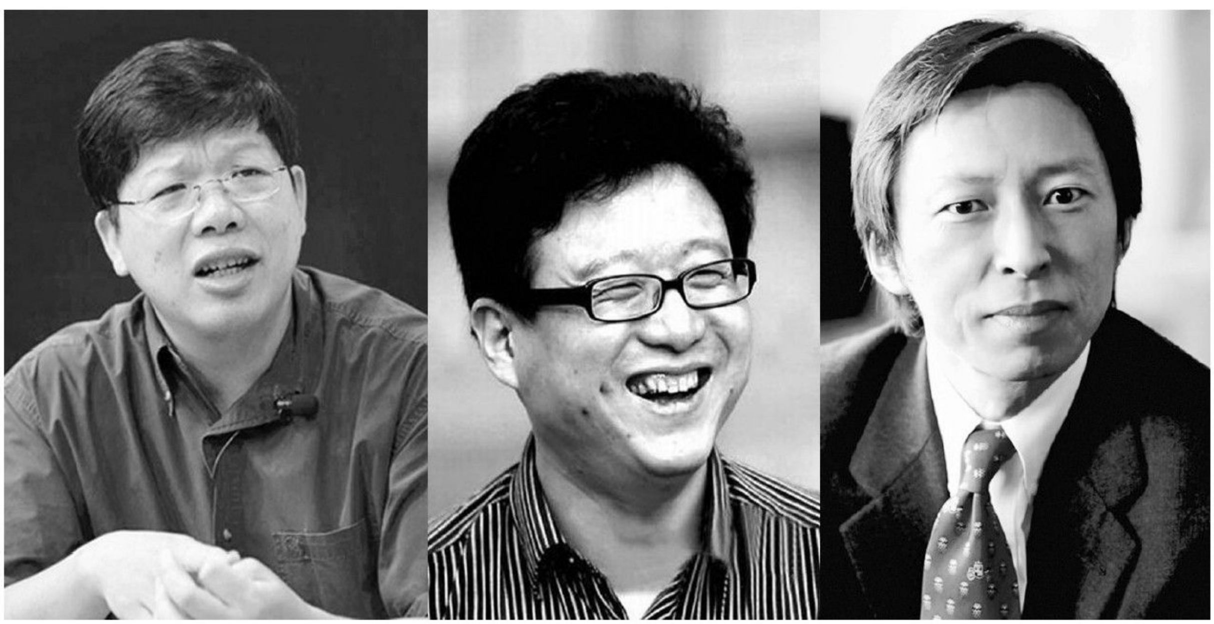
就在瀛海威事件发生的4个月前，一位叫张朝阳的美国麻省理工学院毕业的物理博士在北京开通了与雅虎十分相似的搜狐网站。他推出的中文搜索引擎一鸣惊人，很快就取得了每月访问量达2万人次的成绩，这已远远超过了经营长达3年之久的瀛海威的最高纪录。张朝阳还是一个比张树新更懂得网络炒作原理的人，他的留美博士背景显然比本土策划人出身的张树新有更强的诱惑和新闻炒作力：他有一张与当时正炙手可热的“网络启蒙之父”尼葛洛庞帝的合影，并自称是后者唯一的中国嫡传学生；他提出了所谓的“注意力经济”概念；他还把一个让人垂涎三尺的疑问羞答答地抛向爱冲动的传媒：“张朝阳会在两三年内成为中国首富吗？”在这一年的10月，他的强力炒作得到了回报，在该月的美国《时代周刊·数字化年代》年度专刊上，他赫然名列“全球计算机数字化领域50位风云人物”之中，与比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯、杨致远等并列。

曾经在瀛海威之后亦步亦趋的四通利方此时也突然发力了。王志东连续3次赴硅谷“吸氧”，确立了“发展全球华人互联网应用”的战略目标，并融到了650万美元。他与当时号称全球最大中文网站的华渊

网接触，并终于在1998年底正式将四通利方改组为新浪网，在第二年7月公布的“中国十佳网站排行榜”上跃至第一。

在南方，一位叫丁磊的27岁程序设计员则创立了网易，他率先推出免费个人邮件服务和国内第一个虚拟社区，以其鲜明的个性和无偿化的服务崭露头角。

就在同时，海外的网络巨头也开始窥睨中国市场。1998年5月4日，雅虎开通中文网站；仅隔一天，阿尔塔维斯塔全球检索引擎也正式发布中文搜索功能；又过两天，网景的中文版“网络中心”宣布进入最后倒计时。



继张树新之后中国网络业界悄然潜入的新英雄，分别为王志东、丁磊、张朝阳

1998年，是一个属于搜索、门户和免费登录的年代。在这一浪潮中，全能型的、收费的瀛海威已从第一梯队中悄然地消失，退出了主流的行列。这时的中国网络产业处在一个启蒙的年代，有着所有启蒙年代的共同的特征：概念创造奇迹，模式决定一切，进入门槛低下，

竞争无序而激烈。正如杨致远所言，“互联网是一个没有经验，甚至也不需要经验的地方，靠能力、创造力和运气就可以”。

瀛海威的命运就这样注定了，它的创造力日渐枯竭而又缺少好运气。作为第一大股东的中国兴发集团，对瀛海威的投资原本就带有一定的风险投资的色彩。1997年初，瀛海威的品牌声势达到顶峰，从资本运作角度来看，此时的“瀛海威时空”应该是处于最佳卖点。但是当时的投资方被表面的利好现象所迷惑，希望进一步推动其全国发展规划，以获取倍增的效益，可是模式的落后和经营理念的非主流，使得瀛海威在很短的时间内便滑离了资本市场的最佳投资热点区。到危机已露端倪的1997年底，中国兴发集团才开始与黄鸿年的香港中策集团频频接触，以期获得融资，作为瀛海威进一步拓展市场的支持。但最终因为香港金融危机的冲击，黄鸿年自顾不暇，合作意向流产。就是在如此危急的情形下，中国兴发集团开始直接介入经营，并在战略上重新思考自己的投资定位，逐步把单纯的风险投资转入战略投资，将瀛海威资源纳入中国兴发集团整体发展战略范畴，酝酿实行全新的资源配置与业务规划。在这样的考虑下，更换总裁似乎是一件顺理成章的事了。

值得商榷的是，中国兴发集团在做出如此敏感决定的时候，对时机和方式的考虑不够细致，对可能发生的舆论和信任危机缺乏准备，以致决定一出，哗声四起，把自己弄成了一个蛮横、急躁的婆婆形象。在一个危机已经显露的时期内，如果再出现这种缺乏理性沟通的情况，那么任何出人意料的事就都可能发生了。不久，一个更惊人的新闻再一次把中国兴发集团逼到很被动的角落。

1998年11月26日，就在张树新被迫辞职5个月后，一条帖子挂满了互联网上大大小小的中文论坛：瀛海威公司除总经理外的整体管理团队集体出走。

一份由15人集体署名递交给中国兴发集团的“辞职报告”称：中国兴发集团高层关于瀛海威将“彻底改革”“彻底转型”“凤凰涅槃”的新决断，与公司经营人员对未来发展方向的憧憬存在明显的分歧，他们“深感已无用武之地”“无意于苟延残喘”“已汗颜于继续领取瀛海威的工资”“我们需要能让我们继续施展才能的网络信息服务空间”。

这是迄今中国网络业界最严重的一次人才集体大逃亡。“瀛海威哗变惊天下”，唯恐天下不乱的传媒用这种耸人听闻的标题渲染着这一事件的凝重。如果说张树新的被迫辞职是拔掉了企业的一面旗帜的话，那么，这次集体出走则无异于整个“瀛海威高地”的自我引爆。

业内人士普遍认为，瀛海威这支团队是国内一个不可多得的知识精英群体，在技术、管理和服务方面，具有很强的能力和丰富的经验。《互联网周刊》主编姜奇平在评述文章中十分羡慕地陈述道：在技术应用和网络开发方面，几乎所有的瀛海威网上应用软件都是自行组织开发的，丰富的网络维护、网络开发和管理经验，是这支团队最大的技术特长；在信息内容的组织与开发方面，以团队成员为核心的网上创意思路，确保了“瀛海威时空”站点在几乎没有任何新投入的前提下，仍在国内网上中文信息内容的质量和丰富性方面居领先地位；在企业的经营组织和管理方面，瀛海威各地分公司几乎都是在极短的时间内高效率地由这支团队中的成员独立创建的；在信息服务的质量方面，瀛海威被公认为是高水平的，在线路资源、价格等条件与他人比较完全无法抗衡的恶劣条件下，瀛海威正是靠着优质的服务赢得了客户。

也就是说，在张树新离去之后，瀛海威正是依靠着这支管理团队的力量维系着仅存的江湖尊严和生命线，甚至它仍被认为是“最受用户欢迎的中文信息网站”。

在哗变发生后，中国兴发集团与这支管理团队曾进行过数度接触，然而最终仍是恩断情绝，覆水难收。从表面上看，双方的矛盾在于对瀛海威的业务战略方向存在分歧，中国兴发集团认为“瀛海威业务将彻底改革，向企业网方向转型”，而管理团队则坚持“百姓网”仍大有前途。而仔细研究却可以发现，这种业务上的分歧并非不可消弭，不可调和的是决策层与管理层的互不信任和感情破裂。

在辞职报告递交后一周，中国兴发集团正式向新闻媒介宣称管理团队集体辞职是“由张树新一手策划的、非正常因素引起的非正常组织行为”，董事会将区分不同情况对提出辞职的人员予以除名、接受辞职和其他处理意见，并保留对15人的诉讼权利，其口气强硬已无任何回旋余地。

1998年底的中国网络业界一派火热：刚刚被评为全球数字英雄50人之一的张朝阳把搜狐的域名正式改为“SOHU”。王志东与华渊网的一笔号称5000万美元的合作协议笔墨未干，在北京失意落魄的马云决定回杭州城郊的一间民房去捣鼓他的阿里巴巴B2B网站。上海的大街上第一次出现了网站广告，一大群刚出炉的MBA登上了回国创业的飞机，每天至少有100个以上的新网站冒将出来，早起的人们开始为“门户为王”还是“内容为王”而争论不休……瀛海威的哗变只是让满头大汗的精英们打了一个寒战，很快这点冷意便与瀛海威这个名字一起如烟淡去。

回不去的瀛海威

1999年，在中国互联网络信息中心（CNNIC）评出的上一年度“中国十大互联网影响力网站”中，人们首次没有找到瀛海威；在2000年的“中国互联网影响力调查”中，瀛海威的得票已跌落到惨不忍睹的第131位。就在人们对它已日渐淡忘的时候，8月底，一场围绕瀛海威

的收购竞赛又突然上演，其主角竟还是两年前反目成仇的一对冤家——张树新和中国兴发集团。

8月24日，网上突然爆出惊人消息：张树新要收购瀛海威。消息透露，由于早些时候大股东中国兴发集团与小股东张树新、姜作贤等之间对于瀛海威债务解决方案不能达成一致，中国兴发集团方面提出一项动议：由注册地在某英属群岛的兆比特公司收购瀛海威全部股权，其收购方式为零收购——不需要为股权转让支付费用，只需要承担瀛海威全部债务1.2亿元人民币即可。张树新当即提出，如果按照零收购进行，卧云、天树公司所持有的2000万股股份在转让之后将得不到一分钱的回报，所以她也提出要对瀛海威实施零收购。

在离开瀛海威的两年里，张树新一直在IT通信和证券领域行走。她先后出任过盛华元通公司的“投资人”、新润迅的CEO以及一家顾问公司的总裁。其间，因资金断流而无奈出走的她对融资行业进行了特别的关注，一度宣称要去当一名证券风险投资商。她说：“对资本市场我关注已久，今天我们再来分析中国Internet的模型，会发现所有的人无一例外地都被困在资本上，对许多互联网公司来说，如果今天找不到下一笔钱，也许第二天它就会关门大吉。”她对自己的能力评价是：“快速学习、最快速度组合团队协同作战一直是我的长项。”

其实在此前的某些场合，爽直而口无遮拦的张树新也表示她对瀛海威已毫无兴趣。她曾经在一次访谈中说：“了解我的人都可以猜到，我不会再做与瀛海威相同的事情。它结束了。”可是，当中国兴发集团真的要她与瀛海威告别的那一刻，她还是当了回不了解自己的人。在谈到她的收购动机时，张树新并不讳言感情的因素，她说：“我最了解瀛海威，我出1400万美元买它是因为我觉得值。说到感情，我只是觉得瀛海威失去了往日的辉煌让人辛酸。”为了显示收购能力，张树新奔走五天五夜，紧急筹措了500万美元，存入香港的一家会计师事务所。然而，中国兴发集团却以种种理由拒绝了张树新的

购买请求。不忍割舍瀛海威的张树新为其利益，愤而公开与中国兴发集团较真。

而同样，没有了张树新后的瀛海威也一直在寻找属于自己的一片天空。1999年初，中国兴发集团耗资380万元请国际著名顾问公司麦肯锡担任瀛海威的战略顾问。11月，瀛海威宣布它已经得到新的融资，瀛海威的广告也重新出现在一些时尚杂志和财经传媒上。同时，一批拥有较好专业背景的人士进入瀛海威的高层，其中包括香港互联网供应商协会会长及安达信公司前任驻北京代表等。在业务部署方面，瀛海威提出了一个极为庞大的在“个人接入服务”“企业网络平台服务”及“主题虚拟社区内容服务”三方面齐头并进的战略方案。此外，中国兴发集团还在香港注册成立了一家新的瀛海威信息技术公司，以谋求在香港上市。

正是在瀛海威刚刚有些复兴迹象的时候，突发了零收购风波。事实证明，这样的股权之争是很难在短时间里有什么明确答案的。很多业内人士均猜测，这是中国兴发集团把张树新等小股东彻底赶出瀛海威的一个信号和步骤，已经走出“张树新时代”的瀛海威这次下定决心要将最后一丝与张树新有关的情缘也一刀了断。而也有不少人对张树新决心收购瀛海威的可行性表示怀疑，他们认为，在一日千里的网络业，重出江湖的瀛海威连讲故事的资格都不具备，其现有的资源和商业模式让人无法对它的前景产生信心。一位叫“倒骑驴”的网上评论人写道：张树新要收购瀛海威？也许在瀛海威的创业经历给张树新太多美好的回忆，她渴望“鸳梦重温”；但在更多的人看来，那不过是深不见底的“死亡陷阱”，谁会陪她一起往下跳？

张树新曾对记者表示：“Internet符合并激发了我所有的创意和可能的创造性，从这一点来说，我是一个很适合Internet的人。我做过很多事情，自己也不知道能做多久，但今天我敢讲，我会终身做Inter-net。”

对于“会终身做Internet”的张树新来说，瀛海威是她的充满刺激和悬念的IT世界的入口，却也很可能是一个永远也回不去的情结了。

网络世界的原罪

中国企业界似乎有一个宿命般的怪现象：数十年以来，在中国几乎所有的产业领域中，充当领跑者的企业无一不在中途出局。瀛海威的故事无非再添了一个令人扼腕的案例而已。

张树新与瀛海威的故事，几乎可以被看成是中国网络业界成长史的一个缩影。

她自称是“全行业犯错误最多的人”，她所犯过的某些错误日后成为整个业界成长的养料。比如，企业开始用期权的方式来稳定和激励员工，开始引进风险投资和谋求股票上市来解决创业资金的短缺。然而，她犯下过的另一些错误则仍然在这个年轻而狂躁的业界里像流行病一样地四处蔓延。

夸大其词、似是而非、故作惊人之举、喜摆时尚噱头，如此等等，竟成为这个业界中的青年精英们共同的职业特征。由于创业的启动资本并非来自于辛苦的原始积累，由于对财富的膨胀存在着迷幻般的梦想，这些高学历、悟性极好而又极为自负的青年往往轻视企业成长的规律，轻视一些最基本的管理和经营原则。

如果一个摆了3年水果摊的小贩有一天突然像发现了真理一样地逮到人就说，“我终于悟到了一个道理，摆水果摊最关键的是要有钱赚，是要能够摆得下去”，每一个被他拽住衣领的人肯定都会把他当成弱智。

可是，在1年前的IT行业，如果哪个人宣称是为了赢利而构筑自己的网站，那肯定要被轻蔑地嗤之以鼻。具有讽刺意义的正是，在“烧掉”了几亿元的风险资金后，我们年轻的网络业CEO们才恍然大悟地互相传授起一个真理：对一个网站而言，赚钱是重要的，生存才是根本。

此外，至今还有很多网络英雄固执地认为他们才是“网络秘籍”的唯一发现人。他们不承认这样一个事实：那些为他们的网站投下“种子资金”的风险投资商购买的“预期”并不是这个网站的明天，而是现实的纳斯达克市场上的中国概念的冷热。可以肯定地说，没有哪一家风险投资商会把手中的中国网络股权持有到这家网络公司赚钱为止——除非他找不到出手的下家。

中国的网络世界里还出没着数不胜数的没有原创精神的投机分子。正是他们在第一时间将大洋彼岸的最新网络动态“空投”到幼弱的中国市场上，掀起了一轮又一轮的概念热浪。在这样的炒作中，天真的传统企业、股民及各级政府的资金成为他们制造神话的助燃剂，资本市场上那块“中国概念”的金字招牌被一点点地刮去层层“金粉”。**在青年精英们那种充满了激情而不无梦幻的经营姿态的背后，却未必有着超越前人的、成熟的经营理念。其鲁莽、草率及不了了之，甚至会造成人们对新企业的质疑乃至厌恶。**

与以上现象相关联的是，在过去的这段时间里，尽管中国的网络产业取得了飞速的进步，尽管我们的上网人数每年以翻番的速度递增，可是，由于泡沫现象的泛滥，我们的注意力实在是被太多的网站模式和纳斯达克神话给分散了。我们与欧美国家的距离不是在缩小而是在拉大，这主要表现在三个层面：跟国际巨头相比，中国IT企业在硬件设备和商用软件的开发上根本不具备竞争和对话的能力；在网络文化的构筑上，中国的IT从业者至今没有形成自己的话语体系；在互联网技术与传统产业的嫁接以及对现实产业经济的贡献上，中国的IT

企业是口号大于行动，概念大于技术。事实上，互联网将影响人类生活的深刻度，取决于IT技术与现有经济形态和产业群体的嫁接度，而不仅仅是很多人所以为的普及度上。可以为这一观点提供佐证的是，2000年11月，美国Gartner研究机构发表一份报告称，到2002年，中国互联网用户超出美国的可能性为90%，届时，中国将成为世界最大的互联网国；但同互联网用户数量的增加速度相比，年轻而消费能力低下的网民对于网上商务来说，“他们的商业价值几乎为零”。此外，B2B电子商务市场的发展速度也相对较为迟缓，因此“中国大陆不大可能成为电子商务的一个金矿”。连张树新也在离职后反思道：“当我处在没有利益的格局中的时候，能更清楚地分析与思考，过去凭感觉的东西开始理性化。我发现国内信息产业建设的许多项目存在问题，许多企业和地方在按工业化的模式做信息化数字建设。”

善于思考的张树新曾经论述过“中国民营企业家的原罪”。她说：“回头总结中国所有民营企业家的出身，你会发现，他们无非是把这个国家由于体制的落差形成的巨大空间通过某种智慧做了组合。站在这一角度来理解，中国的民营企业肯定是有原罪的，无论是中国最早的房地产商、今天所谓炒二级市场的证券银行家，还是当年去南方炒地皮、今天又跑回北京来炒房地产的资本持有者，无一例外。其实，他们所利用的还是一些在中国没有规定的规则和大量存在的灰色地带，这群人都是才识过人，一开始并没有多少生存空间，只是利用这种体制上的落差和短暂的商业机会，这里面有恶劣的权力寻租，但需要明确的是，没有这些，也就没有中国式‘新经济’的形成。”

张树新没有接着往下思考：**她正在从事并打算终身与之为伍的“网络新经济”是否也存在着体制和道德意义上的双重原罪？而谁又将成为这一原罪的赎还者？**

当然，我们也可以把这些现象都看成是启蒙时期必须要支付的高昂学费。只是出乎很多人预料的是，这笔学费中的一部分还包括：在

启蒙即将完成的时刻，那些喧嚣一时的网络精英也进入到了他们退出历史舞台的倒计时。2000年下半年开始，几乎国内一半以上的知名网站的创始人都离开了CEO的宝座，取而代之的是一些在传统产业有丰富管理和经营经验的、更为年长的职业经理人。这应该被看成是中国网络业走向成熟的一个重要标志。我们期许于未来的是，在完成了从草创型企业向管理型企业过渡之后，网络业又能够在较短的时间内进入到“企业家时期”。到那时，真正的“网络英雄”才可能如期而至。

东方即将泛白，大雾尚未散尽。在这些被期许的人中，我们仍然可以看到正在奔跑中的张树新的身影。

瀛海威　大事记

1995年5月，北京瀛海威科技公司创立，当时有两家股东，张树新的天树公司和她的丈夫姜作贤的卧云公司，张树新任总裁。张树新与丈夫一起设计出的“瀛海威时空”网络挂在中国科学院之下，是当时国内唯一面向普通家庭开放的网络。

1996年9月，国家经贸委属下的中国兴发集团决定投资瀛海威，中国兴发集团与北京信托投资公司占60%，天树公司与卧云公司的股权比例下调为26%。

1997年1月，瀛海威与微软结成战略合作伙伴关系。2月，瀛海威全国大网开通。3个月内，上海、广州等8个中心城市的分站开设，其线上用户付费收入达到110万元。

1997年，张树新对外宣布：瀛海威将耗时3年，投资千万，推出“网络中国”大型主题信息。

1997年6月，国家邮电部门投资启动169全国多媒体通信网，全国入网价格大调整。同年9月，瀛海威月收入下跌到30余万元，其全国站点的网民加起来不足6万人。

1998年6月22日，由于持续亏损，中国兴发集团与张树新之间日渐激烈的冲突终于总爆发，张树新在毫无征兆的情况下被迫辞职。

1998年11月7日，瀛海威15名中高层管理人员又集体宣布辞职。中国兴发集团负责人称辞职事件是由身为瀛海威股东的张树新一手策划的。

1999年，通过一系列整合重组，瀛海威正式由兴发集团全面掌控。

在2000年的“中国互联网影响力调查”中，瀛海威的得票跌至第131位。

2000年6月，中国兴发集团提出由兆比特公司以零收购的方式收购瀛海威通信，张树新等决定回购。

2000年8月25日，张树新将瀛海威小股东决定回购瀛海威通信的消息公之于众，并称已筹足首期收购款。

2000年8月28日，瀛海威股东会未能就张树新回购一事做出决定，但张树新表示不会放弃。

后续故事

告别瀛海威的张树新转型为三个角色：风险投资人、互联网思考者和NGO活动家。

她创办了联和运通控股有限公司，在江苏、北京等地投资多家信息、广告、置地及顾问公司。在生意之外，她投入大量精力于“互联网与中国社会”这一命题，组织了一个跨学科的专家小组，从哲学、传播学、社会学及新技术等多个角度展开研究，并出版了系列图书。有人认为她是当今中国对互联网思考最深刻的人士之一。

此外，她还是阿拉善SEE生态协会的发起人之一，在社会公益事业上十分活跃。

张树新似乎不愿意人们老是将她与瀛海威联系在一起，有一次在大学演讲时，她说：“长久以来，公众对于瀛海威的感情显然比我还深。”2001年6月，新浪网的创办人王志东被董事会免职，成为中国互联网继瀛海威事件后最大的一起人事风波，张树新评论说：“出局是好事，不然就变成鸡肋了。一下子什么都没有了，才会有机会。”

2015年，张树新首次回到母校中国科技大学开课，教学生写商业计划，鼓励学生写科幻小说作为考试成绩，优先吸引游戏高手参与选课。她希望给学生传递一种思维方式，那就是互联网不再是单一的技术问题、财富英雄故事或励志营销故事，希望大家对互联网能有一个广角的认识。

作为两部《大败局》19个案例中的唯一女主角，她似乎是让自己变得最为平和的那个人。

档案存底一　我们是这个行业中犯错误最多的人/张树新

我们在一个非常残酷的行业里被训练了3年多，每天都面临着生存的压力，很多事情想得比别人多一点。可以说，我们是这个行业里犯

错误最多的人，无论是经验还是教训，都是宝贵的财富，希望对同行能有益处。

现在回过头看，瀛海威不幸生得太早。从美国的网络产业发展历史看，网络服务供应商是信息产业高度细分的产物。它的电信基础设施是开放的，网络服务供应商没有必要自己去“盖房子”（搞基础设施建设），也不用自己去生产信息内容，只要去组织“货源”就可以了。而在中国，几乎每家网络服务供应商都要投入巨资去铺线路或租线路，还要自己投入力量开发相应的软件……如果一家企业什么都要靠自己去做，就更像一间作坊，而在作坊里是不可能形成产业的，更谈不上信息产业。

我国的信息服务业几乎与国外同步，然而缺乏必要的生态环境，使网络服务供应商更多的精力不是放在内部经营上，而是去呼吁电信政策、呼吁法制建设、呼吁资本市场等。中国的企业家很累，不但要管企业内部的事情，还要不断地去影响环境。

除了外部的原因，我认为自己在企业的资源组合、资本结构、价值链设计等三个问题上有失误。

1.我们没有掌握相关资源。现在我们认识到，从事这个行业必须掌握某些资源，而瀛海威是在没有任何资源的情况下凭空建起来的。为此，我们付出了许多心血和巨大代价。现在“活”得比较舒服的网络服务供应商都是立足于原有行业的基础上，向网络业伸出触角。

2.我们这种企业依赖银行贷款是死路一条。因为整个行业还远未成熟，收入的增长是缓慢的，需要资金的长期支持和培养，但结果却发现全年的收入总额还不够付银行利息，怎么可能活下去呢？

在美国，网络服务是典型的风险资金支持的产物，要是靠自己进行原始积累，永远不可能发展到现在的规模。但中国没有风险投资机

制。从长远来看，瀛海威根本不会缺钱，但瀛海威眼下就是缺钱，于是只能引入风险资本。当我们被金钱资本绝对控股后，就注定了我今天“去职”的命运。

3.我对企业价值链的设计有误。对这个行业的成熟期估计得过于乐观了，对环境的残酷性估计不足。结果是，这家公司商业模型的设计和营业收入价值，都来自唯一的远期目标，即投资的回报期过长。当你在服务上的收入需要三五年甚至更长的时间才能覆盖盈亏成本的时候，中短期的收入能否弥补?

而当我们注意到这个问题的时候，我们已经无力扭转了，我们调整不动了。第一，整个资源结构成型了，成本是刚性的，很难取消；第二，财务结构成型了，5000万元以上的银行贷款，需要支付的利息摆在那儿；第三，当重新设计价值链时，没有任何资金可以启动了。

档案存底二　辞职报告：我们已无意于苟延残喘

总经理并董事会：

瀛海威人在中国信息产业发展的风风雨雨中艰苦跋涉着走过了3年的历程。作为瀛海威的中高层管理人员、高级技术人员和老员工，这3年中我们挥洒激情、汗水和全部聪明才智，使瀛海威曾一度辉煌过，同时也使信息服务业和瀛海威成了我们生命的一部分。

但自去年下半年以来，面临中国信息服务业恶劣的生存环境和同业竞争的巨大压力，瀛海威又出现了来自股东方的严重资金短缺，公司原定快速蓬勃发展的业务计划被迫搁浅。为缓解营运资金短缺的巨大压力，公司从去年10月份开始被迫宣布进入过渡期开展生产自救，挖掘系统集成、虚拟主机、IT相关产品销售、加盟节点建设等一系

列“短、平、快”项目，努力增收节支，以期经过数月努力使瀛海威能够走出由于资金短缺所带来的业务停滞状态，重获发展契机。

我们努力着，奋斗着，但面临压力，董事会与公司经营人员之间对公司未来发展方向存在的分歧日渐明显。原总裁张树新被迫于今年6月底去职，于干总经理继任。近5个月来，公司业务发展方向愈发不明晰，业务开展基本是去年过渡期业务的延续。漫长的等待，使我们的希望化为沮丧。公司未来发展方向的迷茫、财务负担的日渐沉重、骨干员工队伍的逐步流失，使瀛海威已迫近崩溃边缘。“没有枪，没有子弹，置身于不见人迹的荒漠之中，被告知去消灭一定数量的敌人”，是今天我们大家的共同感受。

面对濒危的瀛海威，我们心痛，我们不甘。11月12日，我们联名上书梁冶萍董事长，痛陈瀛海威面临的巨大危机。来自梁总和李总的“瀛海威需要彻底改革，而非改良”“瀛海威业务将彻底转型”“瀛海威将凤凰涅槃”的寥寥数语，使我们顿悟了董事会对公司未来走向的决断。立志于中国信息服务业的我们，深感已无用武之地。

但我们又偏偏不相信中国的网络信息服务业没有未来！

我们已无意于苟延残喘，我们已汗颜于继续领取瀛海威的工资，我们需要能够让我们继续施展才能的网络信息服务业空间。故在不甘、不忍却又无奈的心态下，我们现向于总和董事会提出集体辞职申请。

请批准！

辞职人签名（略）

1998年11月25日

案例研究

下面这篇文章节选自国内一家网站在纳斯达克上市前的招股说明书。在这份由美国证券承销商参与起草的长达300多页的招股书中，对“风险因素”的描述长达50页。这家网站告诉投资者：“我们可能无法完成或维持收益率。”这是迄今中国所有上市公司中最诚实、值得人们长久地喝彩的一份招股书。同时，它也从一个侧面折射出中国网络公司在当时的生存状态：机会无限多，赚钱没把握。

机会无限多　赚钱没把握

我们于1997年1月创办了我们最初的网站。您可以参考本公司有限的营运历史来评估本公司的业务及发展前景。本公司自开办以来已经出现了较大的净亏损，并且到1999年12月31日已有累计大约540万美元的赤字。我们预计，由于高标准的有计划的运作及开支、销售及市场成本的增长、额外人员的雇用，产品开发和我们总的增长目标的更高标准，净亏损仍将继续。而在将来本公司的净亏损还会增加，我们可能无法完成或维持收益率。

您必须考虑风险、开支及不确定的因素，正如本公司早期所面临的问题一样。

我们的收入主要依靠在线广告。

1998年和1999年，在线广告收入大约分别占我们总收入的75%和93%。另外，我们的业务计划很大程度上是期望扩展中国的在线广告业务，而收入的增长在很大程度上是依赖于在线广告。

中国在线广告市场是一个新兴的、相对较小的市场。根据Forrester研究公司的调查，中国在线广告市场1999年的营业额约有

800万美元。如果互联网没有被大家普遍接受为可以作为广告和商务媒介，我们的业务将受到影响。

我们期望，在可预见的将来，本公司的大部分收入能从互联网广告中获得，放宽一点说，可以从电子商务中获得。如果互联网作为广告和商务的媒介，没有被大家普遍接受，我们的业务将受到影响。互联网广告和电子商务现在还是一个新的、发展迅速的市场，特别在中国更是如此。因此，与传统的媒介及商业相比，我们无法确定它的有效性或长期的市场可接受性。

我们现在已有的或潜在的许多广告和电子商务客户，在互联网上做广告或进行商务活动的经验有限，并且以往在基于互联网的广告和电子商务预算方面比例不大。那些在传统商业方式上已经投下大笔资金处理业务的客户，也许不愿意采取新的方式。另外，如果他们对我们的在线广告和电子商务平台没有信心，或者我们的访问者人数还不能引起他们的注意，那些公司可能不会选择在我们的门户网站上登广告或销售他们的商品。

据此，我们无法向您保证，我们一定能在在线广告方面创造丰厚收入，或者能使我们的收入来源多样化。而做不到这些，将对我们的业务、财政状况和营业成绩造成非常不利的影响。

另外，本公司发展战略之一是，通过提供网站的赞助服务，并推出电子商务服务等方式，使我们的收入来源多样化。我们无法保证能顺利地实现这一发展战略。

我们的营运结果很可能会有较大的浮动并可能与市场的期望不符。

由于固定的高额开支（尤其是线路租用的成本和雇员薪酬），将来我们的年度和季度营运结果也许会因为各种因素有大的波动，而这

些因素大多是超出我们的控制能力的。因此，我们相信，各季度营运状况之间的比较，对未来业绩并不是一个有效的提示。很可能在以后的一些季度里，我们的劳动结果不像公众市场分析家和投资者期望的那样好。如果发生这样的情况，本公司股票的市场价也许会下跌。

引起我们收入波动的因素包括如下几点：广告预算和广告商登广告的周期；资金支出的数量、时间，以及其他高额成本；新产品或服务的推出；价格及我们产业的其他变化；我们可能遇到的技术困难。

保持和发展品牌是我们扩大用户的基础和增加收入的关键。为了吸引、保持互联网用户、广告商及电子商务伙伴，我们打算大幅度增加我们的支出，来创造、保持品牌忠诚度。如果我们的收入没有与此相称的增长，我们的营运和流动资产状况就将遭受打击。

这依赖我们在提供高质量的内容和网站功能方面所取得的成功。假如我们无法成功地推广品牌，或者访问我们网站的用户以及广告商没有认识到我们的内容和服务是高质量的，我们可能无法继续发展业务并吸引访问和广告商。

我们可能需要额外的资金，但在这个迅速变化的产业中，我们很难对资金需求作出规划。目前我们期望，我们会需要资金来支持门户网站以及计算机基础设施，包括任何补充资产的收购，我们可能购买的技术或业务，以及我们的销售和市场活动的扩展等。

如果我们无法以对我们有利的条件来增加额外资金，可能对我们的业务、财政状况和营运结果有严重的负面影响。

如果无法与内容供应商、电子商务零售商和技术提供商建立、保持战略关系，我们就无法吸引和保留用户。

我们所面对的激烈竞争可能会减少我们的市场份额，并给我们的财政业绩带来负面影响。

中国互联网市场的特点是有越来越多的新公司加盟，其中一个原因就是进入这一市场的壁垒相对比较低。互联网服务和产品市场（尤其是互联网搜索、信息服务和互联网广告）竞争激烈。此外，互联网产业相对较新并不断变化着，因此当这个市场成熟的时候，我们的竞争对手可能占据较好的竞争位置。

中国的电信基础设施发展不完善。我们无法保证我们能在可以接受的条款下或在适合的时间，从北京电信管理部门租用到（附加宽带）。另外，万一中国的网络有任何中断或者故障，我们没有任何途径可以获得可替代的网络和服务。我们无法向您保证，中国的互联网基础设施能满足日益增长的需求。如果中国政府和国有企业没有发展必要的基础设施标准、网络协议、补充产品、服务或设备，就会给我们的业务、财政状况和营运结果带来严重的负面影响。

在中国，进入互联网要有相对较高的开支，这使得用户难以进入互联网以及在互联网上进行商务活动。不恰当的费用增加会进一步减少我们的门户网站的访问量，并削弱我们通过互联网上的商业交易获得收入的能力。这会给我们的业务、财政状况和营运结果带来严重的负面影响。

将来我们收入的增长，部分地取决于中国电子商务活动的扩展。由于中国目前还没有可靠的全国性的产品销售网，因此，网上购物的真正实现仍然是抑制电子商务发展的一个因素。阻碍中国电子商务发展的另一个障碍是缺乏可靠的支付系统。尤其是在信用卡的使用，以及其他可行的电子支付手段方面，中国的发展没有其他一些国家（比如说美国）好。各类政府机构和商业机构正在解决这些支付手段问

题，但是这些问题会继续阻碍中国互联网作为商务平台的广泛接受和发展，这对我们的业务、财政状况和营运结果会带来负面影响。

（摘编自Chinalabs互联网实验室2000年5月所提供的资讯材料）

三株　“帝国”为何如此脆弱

1996年，珠海巨人集团身陷危机，史玉柱北上济南取经。他来到了彼时正如日中天的山东济南三株实业有限公司，吴氏父子亲自出面接待了这位惶惶然、惊魂未定的青年人。58岁的吴炳新对34岁的史玉柱语重心长地说：你的阅历还浅，驾驭一个庞大的舰队乘风破浪，仅有知识和技术尚显不足，在关键时刻，关键是经验。两年后，三株和吴炳新在一场意外的“小事故”中应声倒地……

中国企业群雄榜上，“三株”是一个绕不过去的名字。

在短短的3年时间内，它打造出了迄今无人超越的保健品帝国。它创造了一种独特的、前无古人的行销模式，它在中国广袤的农村市场上进行的一场充满了东方农民战争特征的、伟大的市场试验，至今仍具有相当大的借鉴价值。

它是中国最早打出振兴民族工业旗帜的民营企业之一，在某种意义上，正是它及其他同道的激越呼喊，唤醒了中国企业的竞争意识和自信心。

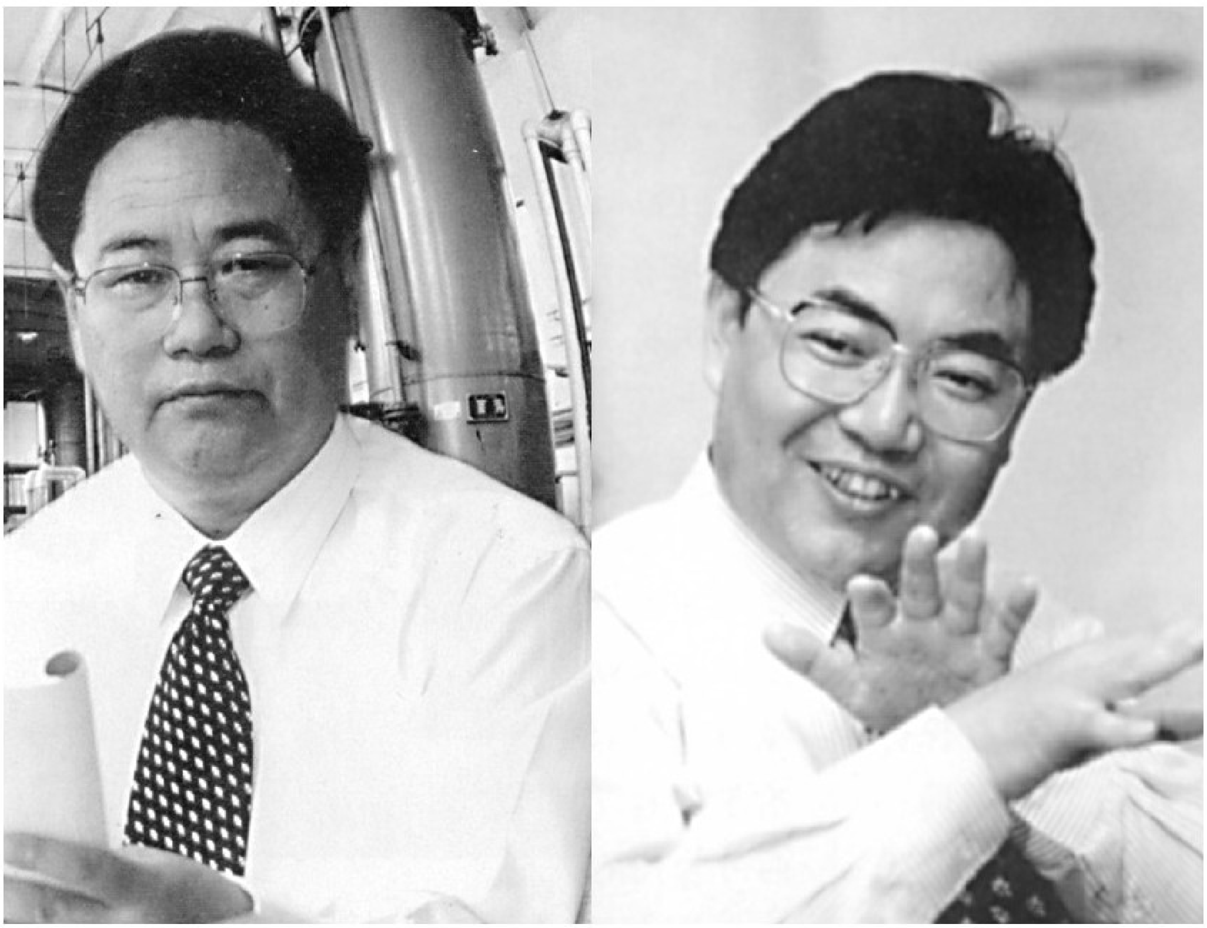
同时，在市场角斗场上，它又是一个极端冷酷的、狂热的功利主义者，它明确提出要与政府部门建立“利益共同体”关系，它对竞争对手的无情打击和带有阴谋色彩的颠覆，它在产品宣传上的夸大无度，最终酿成了中国保健品市场的整体衰落。

三株相当多的做法为后来的保健品乃至家电等行业的企业所仿效和放大，它的某些幽灵至今仍徘徊在相当多的中国企业家的潜意识深处。

三株曾经无数次地发下宏誓，要在20世纪内将人类的寿命延长10年，可是，它自己的“寿命”却不过短短的六七年。

三株从哪里来？

三株从哪里来，这个问题可以分成两个来问：第一，山东三株实业有限公司从哪里来；第二，三株口服液从哪里来。



吴炳新和他的儿子（也是战友）吴思伟

每一家中国企业，在到达它的全盛时期的时候，都会编织一些关于企业及其企业家创业的神话，一些善于舞文弄墨的文人出于好奇、崇拜乃至金钱引诱等原因，自然会生发出若干生动、神秘、感人的创

业细节，其中难免真伪参半，是不可以当信史读的。不过其大致的轨迹总归是存在的，到了所谓“盖棺定论”的时候，不妨拿来作为研究的参照。

三株在它的鼎盛期，同样也不能免俗地、适时地出版了一本探寻“三株神话”的书，书名与当时正风靡国内的、由几位热血青年诗人所撰写的一本时政批判读物《中国人可以说不》相类似，曰《中国人可以说富》。这部书的主人公便是任职三株总裁的“奇人”吴炳新。在书的封面上还赫然印着一些煽情的文字：“3年赚100亿元的吴炳新之谜”“一部中国民营企业的商战教程”“他宣称——3年成为中国第一纳税人，他发誓——10年进入世界同行100强”。

这样的书名和这样的注脚，是很可以吸引正在为发财致富而苦苦打拼的中国人的目光的。与很多自娱自乐式的、平庸的企业经验小册子不同，这本书在当时竟闯入了畅销书的行列，摆上了很多城市的书摊，销量据说在10万册以上。由此可见，人们对“三株神话”的好奇以及三株在形象策划上的成功。

据这本书披露，吴炳新的家境十分贫寒。他5岁丧父，6岁失母，可以说是天生地养，从懂事起就是在苦日子里熬过来的。他共有兄妹8人，最后活下来的只有年长他17岁的大哥和年纪最小的他。到11岁时，他才好不容易读上了小学，然而他天资聪慧，仅用4年时间就完成了6年的小学课程。小学毕业后，拮据的家庭经济条件迫使他退了学。1958年，20岁的吴炳新来到包头矿务局工作，一段时间后肯干且善动脑筋的他被提拔为销售科长。据说，当时正逢国家经济困难，在矿上工作的最大好处就是每年能发一套衣服，但吴炳新决意为国家分忧，整整11年没去领一套工作服。当年的老工人回忆说，“炳新当时穿得真不如一个叫花子”。

或许正是这样的出身，养成了吴炳新坚忍不拔的个性，为了达到一个目标自可以无所不用其极。在公司内部，每年他都开展一次勤俭节约运动，而当三株口服液面市之初，他提出的第一个品牌形象口号便是，“争当中国第一纳税人”。应该说这些举措，都与他的早年经历和某些理念是分不开的。

还是据《中国人可以说富》这本书披露，吴炳新最初是以200元起家的，最早的时候他做的是豆芽生意。20世纪80年代中期，国家有关部门出台政策允许个人承包亏损的国有企业，他力排众议大胆承包了一家糕点厂和一家小商场。1989年，他跟已经大学毕业的儿子吴思伟来到了安徽，在淮南开发区注册了淮南大陆拓销公司。当时生物制品“851”刚刚问世，大陆公司成为该制品的代理商，这也是吴氏父子涉足保健品产业的第一步。他们很快尝到了充满暴利的保健品市场的第一口甜水。也是在这一年底，上海市松江县五里塘乡工业公司与上海交通大学合作推出的“昂立一号”口服液问世，吴炳新又主动与之联系，成功地承担了宣传、推广和销售的任务。1990年，自认为已经赚到了“第一桶金”的吴氏父子决定离开经济不甚发达的安徽，实行战略转移，吴炳新北上山东济南，吴思伟转战江苏南京。

接下来的这段故事，便在那本“说富”书中没法找到了。

吴思伟到江苏后，组建成立了南京克立科工贸有限公司，以经销“昂立一号”为主营业务。在随后的两年多时间里，吴思伟业绩显赫。1992年，“昂立一号”在江苏的年销售额达到1500万元，第二年更跃增至1亿元，遥遥领先国内其他市场。吴思伟的营销才能在此时初露锋芒，俨然成为江浙地区首屈一指的“保健品大王”，这也引爆了他内心潜伏已久的独立门户的创业激情。

随后到了1993年8月，南京克立科工贸有限公司与江苏纺织工业总公司合资成立了一家新的生物制品有限公司，生产与“昂立一号”功

能相似的凯拉口服液。至此，吴家与“昂立一号”的蜜月期宣告结束，随后出现的是一场势不两立长达数年的、席卷整个中国保健品市场的恩怨对决。吴思伟在江苏市场迅速拉开阵势，展开了一场声势惊人的凯拉口服液广告战，其市场战略十分明确，完全以“昂立一号”为市场假想敌，大有一举取代后者的昭然雄心。



让吴氏父子走上保健品之路的“昂立一号”和影响吴氏父子一生的三株口服液

1994年1月，不堪攻击的昂立公司向上海市中级人民法院起诉，状告南京克立科工贸有限公司以不正当的竞争手段攻击昂立一号。据起诉状透露，南京克立科工贸有限公司对昂立的攻击性行为包括，以公开比较的方式诋毁“昂立一号”的浓度只有凯拉口服液的1/10，以患者来信的方式贬低“昂立一号”效果不如凯拉口服液，自称凯拉是“昂立一号”的更新换代产品……昂立公司以刚刚颁布不久的《反不正当竞争法》起诉南京克立科工贸有限公司，并要求其赔偿经济损失1100万元。当时，此案以其全国诉讼标的最高而引起了社会的轰动。

然而，就在这起反不正当竞争诉讼还没有一个结果的时候，南京克立科工贸有限公司又遭遇了另一场更为棘手的官司。

在昂立状告南京克立科工贸有限公司的1个月后，《江苏健康报》以侵权为名把南京克立科工贸有限公司告到了法院。诉状称，南京克立科工贸有限公司盗用该报刊名刊号，私自出版了与真正的第322期、323期《江苏健康报》完全不符的“凯拉口服液专刊”，并印刷了600万份在市场上广为散发。原告要求南京克立科工贸有限公司在全国及江苏省有影响的新闻媒体上公开赔礼道歉，赔偿经济损失100万元。

更让南京克立科工贸有限公司深陷尴尬的是，有人对专刊中一篇题为《魂系凯拉》的文章提出了质疑。这篇文章用生动形象的笔调介绍了6位留洋博士合力研制凯拉口服液的动人过程，并煞有介事地配发了6位留洋博士的照片和简历。可是，一些知情者很快披露道，这则有名有姓有照片的报道纯属子虚乌有。6位博士全部都是“冒牌货”，其中名列第一位的“留美微生态博士”刘荣生先生真实身份是南京克立科工贸有限公司的一位普通雇员，家住南京尧化门，且真名不叫“刘荣生”。

不正当竞争案、盗用报名案、假冒博士案——一连串的诉讼和丑闻迅速地击倒了刚刚小试锋芒的南京克立科工贸有限公司。很快，南京克立科工贸有限公司在南京消失。1994年，吴思伟北上山东。按《中国人可以说富》一书的编年记载，8月8日，以吴炳新为首的济南大陆拓销公司与吴思伟的南京克立科工贸有限公司实现了“南北整合”，成立了新的三株实业有限公司，以公司名称为品牌的三株口服液亦同时宣告研制成功。

从一开始吴炳新就被宣布为三株口服液的发明人和“首席科学家”。尽管它日后获得了各种各样的科研荣誉，可是，三株口服液是怎样研制出来的，一直是一个语焉不详的“商业机密”。其公布的主

要成分为“双歧杆菌”，与昂立一号相同，其医学效果是“通过口服进入肠道并繁殖，从而达到治理人体环境之目的、保健之功效”。[16]

独一无二的行销模式

当吴氏父子在山东济南祭起三株大旗的时候，中国的保健品市场已经进入退潮期。在此前的七八年间，太阳神、娃哈哈、中华鳖精以及各种花粉、蜂蜜口服液构成了第一轮保健品销售浪潮，然后，乐百氏的生命核能、巨人的脑黄金以及东北的沈阳飞龙延生护宝液等也已经品尝到了从鼎盛到衰落的跌宕。消费冲动、刚刚度过温饱期的中国民众对一向钟爱的保健品开始起了怀疑，也是在这一年，持续增长了将近七年的中国保健品市场首度出现滑坡。

就是在这样的大背景下，三株来了。

拥有丰富的保健品拓销经验的吴氏父子自然深谙保健品市场的“广告依赖症”，跟巨人和飞龙一样，三株义无反顾地选择了“人海战术”和“地毯式广告轰炸”。与前辈们不同的是，三株的营销理念更呈系统化、多方位化，在广告、推广及市场定位上采用了一种更为极端和大胆的做法，便是这些做法使三株以令人瞠目的速度迅速做大。

在广告策略上，三株从来不吝啬广告的投放。与众不同的是它采用一种更为巧妙的组合，除了常规的产品广告之外，三株还把大量的费用投放到形象广告中。三株是国内最早将企业电视形象片作为广告进行投放的企业，它在中央电视台及一些中心城市电视台购买了大量的非黄金时间的广告段位，用以播发拍得并不精美却充满了语言诱惑的三株系列形象片，其中最突出的一个主题便是，“三株争当中国第一纳税人”和振兴民族工业。

三株还在一些带政治色彩的主流报刊上整版整版地刊登三株的形象文章，传播三株的民族工业理念。与别的企业完全不同，在跟很多报纸的接触中，三株很少在价格上讨价还价，而它提出的唯一一个要求往往是，不要在版面的上方打上“广告”的字样，最好是以新闻的版式照排，最不济的，也应当作为“企业形象”版来处理。然后，三株又把这些文章连同那些显赫的报纸名字以新闻报道的方式放进它的各种广告宣传小册子中，仿佛一夜之间，三株成了中国主流媒体最关注的企业。同时，三株还十分热衷于赞助各种学术、科技研讨活动。这些活动为三株带来了良好的舆论曝光度，使三株决策层迅速接触到了中国最优秀的名流，此外，还顺带为三株捧回了无数的头衔、奖章和证书，这些后来都无一遗漏地出现在三株的宣传作品中。

很显然，这样的广告策划和组合，在20世纪90年代中期的中国是十分到位和高超的。比如说电视广告的组合，就在当时的其他国内企业还在为昂贵的黄金广告段位及所谓的标王你争我抢的时候，三株却选择了被人视为鸡肋而价位又十分低廉的非黄金时间段位，这不仅非常适合三株的长达数分钟乃至10多分钟的企业形象广告的大密度投放，而且起到了出乎意料的收视效果，使三株企业迅速地拥有了知名度。此外，三株对企业形象的包装和提升，使它一开始就具有较好的品牌印象。在假货充斥、品牌纷杂的保健品市场，三株的“中国第一纳税人”及“以振兴民族工业为己任”的形象，无疑更胜人一筹。



三株当时的创新式广告

在广告传达上，三株也极为大胆和富有创造性地走出了一条“让专家说话，请患者见证”的道路。三株首创了专家义诊的行销模式，在中心城市，每到周末，三株就会聘请一些医院的医生走上街头开展义诊活动，而其主旨则依然是推销三株口服液；到后期，三株更把这股义诊风刮到了乡镇、农村。据不完全的统计，三株每年在全国各地起码要举办上万场这样的义诊咨询活动。

在三株的各种广告单页或册子中，三株往往会引用来自天南海北、国内国外的各种医生的话语来为三株喝彩。到1996年，三株甚至与国内数十家科研机构合作，推出了一本10万字的《三株口服液临床验证论文》，全书分为理论、临床、机理、基础和病例五大部分，对三株的广告传达进行了一次全方位的科学规范。在最后的病例部分，该书收集了近百位患者的服用效果，其中不乏神奇、令人匪夷所思的功效描述。三株的这些首创性做法，后来被其他企业一再地仿效和发扬光大，最终也酿成了一场让中国保健品市场轰然崩溃的信誉危机。

在市场推广上，三株并没有缠绵于中心城市。相反，在1995年，三株口服液刚刚在北京及华东沿海站稳脚跟，吴炳新就大胆作出了挺进农村市场的决策。可以说，三株是迄今在中国农村市场取得过最辉煌业绩的企业之一，农村市场的告捷让三株成了真正的保健品大王。



以专家问诊的方式促销产品，是三株的重要发明之一

中国农村，地广人多，貌似最具市场潜力，可是低下的消费能力、不通畅的广告通路特别是十分不健全的销售网络，一向让对此垂涎三尺的企业徘徊再三，最终无功而返。崇拜毛泽东“农村包围城市”思想的吴炳新显然更具战略家的能力，他并没有匆忙地靠硬性广告开路，而是花了将近一年的时间来构筑他的农村营销网络。他为三株的农村市场推广设计了四级营销体系，即地级子公司、县级办事处、乡镇级宣传站、村级宣传员。他利用中国低廉的人力成本优势，开展人海战术，聘用了数以十万计的大学生充实到县级、乡镇级的办事处和宣传站。同时，他还创造了一种“无成本广告模式”，即发给每个宣传站和村级宣传员一桶颜料和数张三株口服液的广告模板，要求他们把“三株口服液”刷在乡村每一个可以刷字的土墙、电线杆、道路护栏、牲口栏圈和茅厕墙上。以至于当时每一个来到乡村的人都

会十分吃惊地发现，在中国大地的每一个有人烟的角落，都几乎可以看到三株的墙体广告。



刷在农村茅厕墙上的三株广告

这肯定不是大卫·奥格威们想象得出来的广告创意，在专业的广告人士看来，没有什么比在飞满苍蝇的茅厕墙上刷口服液广告更为恶劣和恶心的了。可是，这在20世纪90年代中期的中国农村市场却是神奇的一招。哪怕就是在10多年后的今天，恐怕也没有一种广告方式比这更为经济并适合中国农村。

吴炳新的努力得到了回报。从来自三株的统计资料看，到1996年底，农村市场的销售额已经占到了三株总销售额的60%，这是一个了不起的营销业绩。1994年，三株公司的销售额为1.25亿元；1995年达到

了20亿元；在农村市场获得巨大成功的1996年，三株销售额一跃而达到了巅峰的80亿元。在资产增值方面，三株在1993年底的注册资本金为30万元，到1997年底公司净资产为48亿元，且据称资产负债率为零。

三株的成功可以用这样的一句话来概括：一个不安分的企业，在一个不规范的市场用一些不规范的做法，获得了不可思议的成功。

中国第一营销网

以区区30万元，在短短三五年之内，便开创了资产达40多亿元的三株帝国基业，吴氏父子无疑有着超出一般企业家的抱负和理想，他们也是国内最早提出要把企业办成百年老店的企业家之一。

在企业战略的设定上，父子俩在认识上有一定的差异性。销售科长出身、经历了“文化大革命”洗礼的吴炳新是毛泽东战争理论的狂热崇拜者。而年轻的大学生吴思伟则滔滔不绝于彼得·德鲁克理论，他特意聘用了南京大学日本企业管理研究所的专家为三株设计了一种“矩阵式的管理结构”，然后又委托北京大学的美国企业管理研究所进行修正，最后得出了一个让他满意的糅合了日本和美国管理精华的三株管理模式。

正是在吴氏父子这种反差迥异的管理理念的支配下，三株的管理体系发生过多次的转型，其间也造成过一定的紊乱和冲突。在不同的时期，吴氏父子轮换出任总裁和董事长，在三株分别进行了各自的实验。而最终的事实是，吴思伟的管理思路更多地体现在对经理层的改造上，而三株整体的公司管理框架，特别是最重要的营销体系思路，仍是由吴炳新一手塑造的。

从一开始，吴炳新就为三株打造了一种区域管理式的模型，他把中国市场分割为四个大区——东北区、华北区、西北区和华东区，四个大区设战区经理，也叫作“专员”。四个大区没有财务权，它们的财务监督、市场范围及经费划拨均由总部统一协调。吴炳新把这种体系归结为“中央集权”，他称之为“六统一”，即思想统一、组织统一、政策统一、企划统一、行动统一和管理统一。为使集权体制具体化，他采纳吴思伟的提议，引进了日本“贩卖、人事、总部、制造”四个轮子框架结构，成立了制造中心、营销中心、财务中心、组织人事中心。

伴随着三株机构的日益庞大，喜欢创新的吴思伟又提出了“支薪经理阶层”理论，并在三株进行尝试。按照这种设计，三株形成了八级干部体制，一级是总裁，二级是副总裁，四大中心主任是二级半，三级是各个省的总经理，一些重要的沿海中心城市如杭州、苏州公司的经理则是四级，依此类推，总部先后与大约5000名各级经理签订了“终身合同”。在某种意义上，这是日后盛行的经理入股权、期权制度的雏形。至少吴思伟已经意识到，稳定经理骨干层是保证三株事业长盛不衰的根本所在。

其后，三株公司的派生产品日益增多，组织结构也发生了新的调整，颇有研究价值的是，三株最终形成的组织形态是集西方事业部制与中国解放战争时期军队建制于一体的杂交物。一方面，根据新产品的推出，总部成立了不同的事业部，各部各自建制，独立运转，实行垂直领导。而在各大区及主要省份，为了保证三株产品的协调运转，又成立了“市场前线指挥部”，在总部则成立“市场前线总指挥委员会”。吴炳新描述道：“市场前线总指挥委员会相当于国家军委，各省机构变成市场前沿指挥部后，相当于前敌委。以军事化管理模式运筹商战，意味着军事化的行动，而军事化的最大特点就是绝对服从命令。”

且不论吴炳新的这些推理是否有真实的内在逻辑性，至少在市场推行的初期，这种军事化的体制是起到了一定的作用。据称，最鼎盛时，三株在全国所有大城市、省会城市和绝大部分地级市注册了600家子公司，在县、乡、镇有2000个办事处，各级行销人员总数超过了15万，这恐怕是一个前无古人、估计也将后无来者的骇人纪录。吴炳新曾豪言，“除了邮政网以外，在国内我还不知道谁的网络比我大”。1996年，正是凭借着这样一支庞大的营销铁流，吴炳新发动了所谓的夏季、秋季、冬季三大战役。三株的传单、横幅、招贴和标语贴遍全中国，一举实现销售额80亿元，这个数字如属实则超过了当年全国保健品销售总额的1/3。三株公司大有吞吐天地、冠盖宇内的气概。

“增长速度回落到400%”

超常规的发展速度，诱发了企业家超常规的膨胀雄心。在1994年8月南北联合之时，三株提出的经营目标是：当年度销售1亿元，第二年保3争5，第三年保9争16。可是，转眼到了1995年，三株的目标突然放大了上百倍。在《人民日报》上刊出的三株第一个“五年规划”中，吴炳新提出的目标是：“1995年达到16亿元至20亿元，发展速度为1600%～2000%；1996年增长速度回落到400%，达到100亿元；1997年速度回落到200%，达到300亿元；1998年速度回落到100%，达到600亿元；1999年以50%的速度增长，争取900亿元的销售额。”

这一连串的“增长”和“回落”，赫然以新闻和专题报道的方式刊登在中国最著名的新闻报纸上，带来了令人晕眩的惊诧。很多企业界人士小心翼翼地把这些数据剪下来，毕竟那都是一个个转眼就将到来的年份，他们都十分好奇地想验证三株神话到底是一个泡沫还是一个真实。也就是在这时，一些清醒的专业人士开始了对三株的认真关注。吴炳新可能没有想到，尽管这些豪情数据在某种程度上将激发市

场的热情和员工的激情，可是，他也将承担公布这些数据所必须承担的企业家的预期信用。



“帝国”的光芒在徽章上闪耀

或许正是为了实现这些惊人的目标，三株“向前切入销售，向后切入科研”，开始了多元化的经营。在接待巨人集团史玉柱时，吴炳新曾经说道，“你不该挣的钱别去挣，天底下黄金铺地，不可能统吃，这个世界诱惑太多，但能克制欲望的人却不多”。言犹在耳，可是真的到了自己的天地里，吴炳新似乎也很难分辨清楚哪些是属于他的“黄金”，而哪些不是。

在吴炳新的设想中，三株应该走的道路是，首先研制出一个成功的拳头产品，并为此设计出一套全新理论，以产品加理念铺开一个庞大的营销网络；在网络四处蔓延的同时不断开发出一个又一个新产品，填装进这个网络之中；待每个新产品成熟后，又裂变出一个个子

系统；最终形成“大医药大保健”的产业格局，把三株建设成一个不衰的“日不落生物制品王国”。

这个宏伟设想是无所谓对与错的，成功了便自然是对的，失败了则肯定是错的，就好像他在农村的牲口栏圈和茅厕墙上刷广告一样。在1996年这一年，三株先后推出了“赋新康”“生态美”“心脑康”“保腾康”“吴氏治疗仪”等产品。1997年上半年，三株一口气吞下20多家制药厂，投资超过5亿元，之后又计划再上一个饮料厂。

吴炳新在一次研讨会上说：“就连世界名牌可口可乐也无法与我们相比……将来与可口可乐比高低，去占领国际市场。”很快，三株的产业触角延伸到了医疗、精细化工、生物工程、材料工程、物理电子及化妆品这六大行业。

与此同时，三株的组织队伍也出现了超常的膨胀，在短短的4年时间里，其母、子、孙公司管理层扩张了100多倍。

著名财经记者方向明先生曾形象地描述道：

创业之初三株的体制是一种“长颈鹿结构”——细长的颈部支起高昂的头，使之中心能高瞻远瞩，而大区、省级指挥部是精干的身躯，地级子公司一插到底是其灵活的四肢。虽然整个体形略显修长，但由于结构紧凑依然健步如飞。

但是，这种体形随着躯干臃肿而演化为“恐龙结构”——省级与地级变成效率不高的中间管理阶层，而县至乡村的办事处和工作站变成行动迟缓的手足，由于陷入大量琐碎管理事务，高度集中的小脑袋也不再那么灵敏，随着市场环境的陡变，这个恐龙结构的应变能力就显得十分的弱小了。

“长颈鹿”与“恐龙”的描述仅仅是对三株组织结构上的一种反思。就深层次上剖析，更为致命的似乎是，从一开始三株就被设计成了一个战斗型的团队，它的营销建制是战斗队化的，它的管理是全员军事化的，如同一台快速旋转中的机器，自然会惯性地产生强烈的向心力和凝聚力。然而，任何机器毕竟无法始终处于这样的状态，其机体肯定会因此而快速老化，除非这台机器是一台“永动机”。否则一旦因为某种原因而发生停顿，便不可避免地会轰然解体。**就企业而言，除非它始终处在一种创造热浪中，它不断有轰动性的、能够产生巨额利润的新产品出世，并且每一个新产品都拥有广阔的市场深度，而且还能够避开所有的人为或非人为的侵扰事件。否则，一个始终处于战斗状态的企业是无法维持长久的，它必然会产生疲态，必然会发生摩擦，必然陷入激情的过燃和早耗。**

一个成长过快的企业，是一个十分危险的团队，如同一队为了利益而啸聚在一起的强人，他们从一个高地呼啸着冲向大江南北，迅速地抢取到了巨大的财富之后，便不可避免地会各奔前程，一哄而散。三株审计部门发现，在1995年公司投放的3个亿广告费中，有1亿元因无效而浪费掉了。在不少基层机构中，宣传品的投放到位率不足20%，甚至一些执行经理干脆把宣传品当废纸卖掉了。在三株的4年鼎盛期，至少有数以万计的经理、经销商、批发商、零售商因为销售三株产品发了大财、中财、小财，可是作为三株企业，却缺少真正的维护者，始终没有来得及培养起自己的传统、文化和精神。

最终，它之所以能够运转支撑下去，依赖的仅仅是企业家本人的毅力、商业智慧和人格感召，仅此而已。

“有病治病，没病防病”

令人望而生畏的形象塑造、铺天盖地的广告轰炸、充满狂热的人海战术，在某种程度上造就了三株神话，在所有的对手都还没有来得及反应过来的时候，三株已跃然而上，在华山之巅傲视群雄了。

然而很快，这些造就了三株神话的奇功异技，其内含的种种毒素也在渐渐地散发出来。

早在1994年，国内一些城市的工商行政管理部门就开始注意到了三株广告的不规范性。在三株的广告中经常出现一些擅自引用专家言语、夸大功效及诋毁同行的词汇。这年5月，中国科学院上海生物工程研究中心的一位叫尹光琳的研究员在《新民晚报》刊登声明，指称三株在《三株广场》宣传册子中刊发的以其署名的《三株——人类微生态平衡的飞跃革命》一文属冒名作品。

1995年5月，广东省卫生厅专门发出了《关于吊销三株口服液药品广告批准文号的通知》，该通知称，“济南三株保健品厂在《珠江经济信息报》上刊登的药品广告，超越了《药品广告审批表》审批的内容，出现获奖内容，擅自增加‘防治肿瘤’‘有效预防和辅助治疗肝炎、肝硬化’……从即日起吊销三株口服液的药品广告批准文号，暂停在我省做任何形式的广告宣传”[17]。

应该说，这是一份十分严厉、在某种程度上等于宣判了三株口服液在广东省“死刑”的通知。尽管事后经过三株各方面的活动，三株口服液仍然得以在广东销售，此事也没有被媒体曝光放大，可是，危机的导火线无疑已露出了狰狞的端倪。当时，三株口服液已经取得了相当好的市场业绩，而其营销队伍也开始庞大起来，一些地方的营销人员为了扩大产品的消费面，便擅自夸大三株口服液的功效，凡是常见病、急性病等等，都拿来跟三株口服液挂上钩，终而把本来对肠道清洁有一定功效的产品夸大成包治百病的灵丹妙药。在一则广告宣传单中，甚至宣称三株口服液可以治疗“老年糖尿病、胃癌、直肠癌、

食道癌、胰腺癌、白血病、风湿性心脏病、高血压”等40多种疾病，并出现了“有病治病，没病防病，无病保健”等充满江湖气息的字眼。



三株口服液成了包治百病的灵丹妙药

到了这年的9月，《杭州日报》记者潘宪发表《济南三株公司屡屡发布虚假广告三株杭州撞克星》一文，国内先后有近10家报纸进行了转载，引发出一起全国性的新闻事件。据这篇新闻稿报道，当年8月15日，三株在杭州地区的《富阳报》刊登广告，宣称三株口服液可以治疗霍乱病，而当时该城市正受到急性肠道传染病的困扰。三株的广告一出，马上引起杭州市的高度紧张，工商行政管理部门、卫生部门当即进行了查处。潘宪还在这篇新闻中披露三株公司曾经有过盗用《开发时报》刊名、在广东及河南等省份遭到查处的事实。

此文在国内各媒体发表后，山东三株公司当即以诋毁罪为名把潘宪告到了法庭。有意思的是，其状告的理由不是因为新闻稿严重失实，而是因为潘宪在新闻中一再提及“山东三株”，而三株公司认为在杭州发布广告的是具有独立法人资格的“杭州三株公司”。这是吴炳新考虑得比较“超前”的一个策略：三株在各地设立分公司时均将其注册为具有独立法人资格的有限责任公司，这样各家分公司在各地

的所作所为便在法律意义上与“济南三株”没有任何关系，而传媒则很难预想到这一点，因此往往会陷入被告的境地。

这样的辩驳，在法律上可能有一定的依据，然而在情理层面上毕竟十分脆弱。最终，潘宪与济南三株的官司拖了将近一年，以淡化和解了事。

绝密的“利益共同体”理论

在这里我们必须专门来研讨一下三株与政府的关系。这是一个非常微妙的话题，在体制转型期的中国，一家企业如果没有与政府部门取得并保持一种协调性的关系，那将是非常难壮大的。反之，如果过于亲密，也可能发生一些意料之外的灾难。

在处理政府与企业的关系上，三株有一套秘不示人的理论。这一理论在当年的三株公司内部被列入“绝密”级。

从三株创业那日起，三株在公共关系的处理上就从不吝啬。为了扩大三株的影响面，结交天下名流，三株经常召开各种主题和规格的专题研讨会，聘请政府、传媒的主要官员出任三株的顾问等等，在短短一两年时间内便编织了一张十分庞大的关系网络。很显然，三株的最初动机是单纯的，由于国内消费市场，特别是保健品市场的竞争十分惨烈，三株通过这张关系网自然可以为自己避开不少的陷阱和障碍。

在尝到了甜头之后，三株突然发现这其实是一个非常巨大的资源。

于是，从1995年下半年开始，在三株的一些内部文本中便出现了很多与此相关的言论。

吴思伟在1995年6月的三株地区经理扩大会议上便谈道："……我们对下半年的第二项重点工作现在做一个部署。要求各指挥部，在所有的省与卫生厅、工商行政管理局、医药管理局建立经济共同体关系。时间定在7月30日以前。怎么建设，各有千秋，情况不同。但原则上讲，大家先去接触，根据实际情况，可以提出……对竞争激烈的地区一定要设立信息科，有专门的组织机构，配备两名专职干部，从事这方面的专职工作。"[18]

7月，吴思伟在沈阳公司再次对他的"利益共同体"理论进行了阐述。他说："中国的民营经济从晚清直到民国就是一个官商结合的经济，现在正开始着第二次官商结合，公私合营也合进去了，民国是官商结合，到现在又出现了官商合营的问题。现在的情况是政府的职能部门在改革，要求它作为一个经济实体，有自己的利益，即便没有这个，它也需要有自己的福利等方面的要求，所以现在是官商结合的又一个年代。企业要想蓬勃地发展，必须与官方结合起来，政府在合法的前提下倾注全力给你支持，它给你支持还是漠视不管，对企业发展是至关重要的。"

同时，他还具体地谈到了如何组成利益共同体的方法："……跟他们搞合作搞联营，药政部门每个月都要搞宣传，你宣传我出经费，跟你一起协办，有各种各样的形式。与工商行政管理部门，每年广告法的宣传我都出钱，由他们去操作，劳务费等都打进去……我们协助你进行广告法的宣传，怎么花都是你的事，而费用我们全包了。必须建立与这些部门单位间的良好关系，然后再建立个人间的良好关系，这些工作做不好，不要想做任何事情。"[19]

与吴思伟相似，吴炳新在一篇由他署名的《三株营销新思路》一文中，明确提出了一个"让基层卫生局做我们的代理商"的工作目标。他写道：

“最近，我们接待了××卫生局局长的来访。他提出要做我们××地区的代理商。卫生局找上门来跟我们合作，这是我们巴不得的，我们认为可能他是有代表性的，将这一经验在全国推广，就使我们打开了另一条销售渠道。

“现在的基层政府机关、医药部门都很困难，都想着搞点额外收入增加机关的费用开支来源，跟我们合作，将使他们有一笔可观的收入。按常规来说××卫生局的做法是有代表性的。

“卫生局既管医院，又管医药商店，连医药批发公司都归它管，那么由它往下推，一切都合法化了，经营渠道一下就打开了，这是件好事。

“按照这个思路，各个公司在向周边进军的同时，都要注意卫生局这里，争取他们的合作。就要他们发财嘛。我们就给它出厂价，让他们往外批发，我们再派上一个人给他们进行指导，给他们印上报纸，告诉他们怎样进行宣传，这样来看，我们在开拓周边市场方面，很可能走出一条捷径。我们觉得这是个很好的思路。”

在可以收集到的三株公司内部文件中，我们不时可以读到这样的文字：

“北京刚结束的全国卫生厅局长会议通过了整顿医药市场的决定，小聪聪母液已被查封，这对我们是一个警告。因此，总部要求加强社会环境建设，搞卫生厅、药政处、卫生局、药政科是近期工作重点。想尽一切办法，运用巧妙的形式，去与他们搞关系，共建、合作、宣传药政法10周年等等……此项工作是重点之重点！”[20]

“让卫生局牵头进医院，一方面共同的经济利益把我们双方绑在一起，这样外部环境问题可彻底解决，另一方面震慑了其他经销商。

鉴于此，7月份我们公司决定开展‘红十字’行动，通过各种相关部门、卫生局、工商行政管理局下属的实体，大规模向医院进军。”[21]

这些言论和观念以内部文件的方式在三株中高层管理人员中灌输、传播，自然便生发出一些具有“三株特征”的公关行动。比如，三株的不少分公司在一些地方的人民检察院设立了“明察秋毫基金”，在公安局设立了“保一方平安基金”，在一些县市设立了“见义勇为基金会”。三株口服液能够在很短的时间内席卷全国，并如此轻易地开展各种引人注目的大型活动，不可否认，吴氏父子所谓的“利益共同体”理论及实践在其中起到了相当关键的作用。

在与政府部门建立这种不无暧昧、隐晦的公共关系的同时，三株在对竞争对手的态度上则是十分坚决和无情。1995年8月，三株公司专门发出了一个编号为第25号的关于《三株公司信息工作规范》的文件，文件要求：

根据信息，进行系统分析，结合当地实际情况，出对策（例如，对其违法广告进行举报，对其义诊活动进行破坏等）。

特殊使命：

1.与各地区经理紧密配合，通过我们的公共关系，通过种种手段拉拢、瓦解竞争对手的公共关系，使其为我们服务。

2.力争在较短的时间内，在对手的内部建立“线人”。

（1）对竞争对手内部人员进行耐心细致的调查，寻找合适人员，通过直接、间接方式，联络感情、施以恩惠、建立长期关系，为我们提供对手的内部信息。

（2）针对部分竞争对手有关招聘启事，派人应聘或通过他人介绍进入对手内部任职，建立我们自己的情报员。

从这些充满敌意和战斗气息的文件，我们可以窥见20世纪90年代中期中国保健品市场竞争之惨烈和戏剧化。或许，在这样的竞争氛围中，三株并不是唯一在进行这些操作的企业，它肯定也有自己的难言之隐。只是从这样的一个侧面，我们对“三株神话”会有一个更为人文及社会化的考察。

所以，我们说，研究一家中国企业的兴衰，往往应当多考虑非经济的因素。很难说这些企业是被谁击败的，关键在于，企业与整个社会及市场均处在一种不规范的动荡的大气候中。恩格斯说过，“原始积累的每个毛孔都充满了血腥”。在某种意义上，企业在初创期为了攫取超额利润和加快原始积累的速度，或多或少地会采取一些非正当乃至不可告人的战术。然而，在企业跃上平台，步上稳定发展道路之后，企业家则应迅速修正，以更为透明化、规范化的方式来从事企业的经营活动。

一个与此相关的话题是，**中国的民营企业家似乎有“道德分裂”的病症，他们往往是旧体制的冲决者，他们对社会的进步、民族的复兴有着一份十分纯朴的信念和责任感。可是，在具体的经营活动中，他们则又往往是经济秩序的破坏者，是完全忘却了哪怕是最起码的品格道德的功利主义者。**这样的分裂，最终损害了作为一个阶层存在的社会认同。三株集团在其晚期稍稍出现市场危机后，便爆发了大规模的人员逃亡，由此可见，有相当多的三株员工对这家公司缺乏由衷的文化认同和道德归属。

三株的“15大失误”

1996年，三株集团宣布完成销售额80亿元。自此，三株便患上了一种十分典型的“综合紊乱征”。

这种“综合紊乱征”，表现为企业与政府、与传媒、与市场以及内部管理的种种不协调。以“利益共同体”为理念构筑起来的企业与政府的生物链是十分脆弱的，一旦在市场上出现或大或小的动荡，政府必然会以自我保护、规避嫌疑为前提而退出合作；三株与相当部分传媒的关系也是通过高额的广告投放来维系的，如果市场发生波动，广告款项一旦出现拖欠，一些传媒会立即“翻脸不认人”。而在市场方面，由于10多万人、数千个大大小小的指挥部在前线作战，种种夸大功效、无中生有、诋毁对手的事件频频发生，总部到最后已疲于奔命而无可奈何。单在1997年上半年，三株公司就因“虚假广告”等原因而遭到起诉十余起。吴炳新曾明文要求各地“带疗效的广告宣传倒给钱也不能干，我们这样做，等于给别人送炮弹来打我们”。可是，尽管三令五申，却已经无法转变近乎失控的市场局面。

这种综合性、多方位的紊乱并发，其实与三株的经营思想、组织结构及公共关系的理念设定等等均有十分密切的关系，换而言之，其独特的思想、结构和理念促成了三株的暴发式的增长。可是到了某一阶段，它们又必然会对企业自身造成如此种种的反作用。

在内部管理上，“恐龙结构”所带来的弊端尤为突出。到1997年，三株在地区一级的子公司就多达300多家，县级办事处2210个，乡镇一级的工作站则膨胀到了13500个，直接吸纳就业人员15万以上。

看上去，三株的营销铁流浩浩荡荡，实际上却是机构重叠，人浮于事，互相扯皮，在下属机构甚至出现一部电话三个人管的怪现象。

三株所崇尚的高度集权的管理体制造成了种种类似“国有企业病”的症状。为了统一协调全国市场，总部设计了10多种报表，以便

及时掌握各个环节的动态。但具体到一个基层办事处，哪来那么多变化需要填，上面要报，下面就造假。在一次总结会上，吴炳新气愤地说：“现在有一种恶劣现象，临时工哄执行经理，执行经理哄经理，经理哄地区经理，最后哄到总部来了。吴炳杰（注：吴炳新的弟弟）到农村去看了看，结果气得中风了，实际情况跟向他汇报的根本是两回事，他在电话中对我说，不得了，尽哄人呀。”

为了避免重蹈巨人、飞龙集团后期资金失控的覆辙，制止日益呈现的官僚主义、贪污和浪费现象，吴炳新可谓想尽办法。他对三株的全国营销网络实行了计算机联网，试图用现代化手段促成总部的“现场管理”。同时，他把三株各级机构的开户行确定为中国银行一家，以便借用金融网络监控资金走向。此外，他还在三株的西方化的组织框架中，注入了中国传统企业管理的某些精髓，诸如“鞍钢宪法”“三老四严”“四个一样”的“大庆经验”。他还建立了山东省第一家民营企业党委，借鉴毛泽东“把支部建在连上”的经验，在每个有党员的基层单位都设立了党支部，总部增设政治工作部，各级政治工作人员主要在部队转业干部中聘请。为反腐倡廉，三株公司一律不准买进口轿车，一律不准配女秘书。吴炳新还多次在企业内部开展“全员洗澡”“三查三反”（自下而上和自上而下查、自我查、互相查，反对浪费、反对非组织活动、反对贪污受贿）“一打五反”（严厉打击经济犯罪活动；反贪污，反腐败，反浪费，反非组织活动及反软、懒、散）等活动。然而，尽管吴炳新不断地亡羊补牢，仍未能力挽颓势。1997年，三株的全国销售额出现大幅度滑坡，比上年锐减10个亿。吴炳新在年终大会上做了一个他称之为“刮骨疗毒”的报告，痛陈三株“15大失误”，首度把三株危机曝光于天下。

到这一年底，在中国企业圈，一个悬念已经幽灵般地浮出了水面，人们都好奇地想看到谜底：谁将是三株“帝国”的终结者？

可是没有一个人会想到，这位终结者竟会是湖南乡下的一个叫陈伯顺的老汉。

“八瓶三株喝死一条老汉”

陈伯顺一案发生在三株鼎盛的1996年，而其引爆则是在山雨欲来风满楼的两年后。

1996年6月3日，湖南常德汉寿县的退休老船工陈伯顺在三株“有病治病，无病保健”的广告承诺打动下，花428元买回了10瓶三株口服液。据陈家人介绍，患老年性尿频症的陈老汉服用了两瓶口服液后夜尿减少，饭量增多，但一停用又旧病复发，当服用到三到四瓶时，老汉出现遍体红肿、全身瘙痒的症状，第八瓶服完，陈老汉全身溃烂，流脓流水。6月23日，老汉被送到县医院求诊，医院诊断为“三株药物高蛋白过敏症”。其后，病情不断反复，9月3日死亡。

陈老汉死后，其妻子、儿女一纸诉状把三株告到了常德市中级人民法院。

此案发生时，正值三株口服液红遍全中国，跟其他许许多多与三株有关的诉讼案件一样，它只在湖南当地很小的范围内传播，远远还没有演变成一起全国性的新闻事件。案件的审理，也因种种原因而一拖再拖，几乎要不了了之。可是到了1997年底，案件突然峰回路转，出现了戏剧性的高潮。当年初，常德市中级人民法院把陈老汉未及服用的两瓶三株口服液送至中国药品生物制品检定所作检定，该所最终拿出一份检定号为SJIS970667的报告，称：“未检出双歧杆菌等活菌；豚鼠过敏试验阳性；小鼠安全毒性试验阳性并经病理检查，心、肺、肝、脾、肾和胸腺均有病理改变。该检品为不合格制品。”

据此报告，1998年3月31日，常德市中级人民法院作出三株公司败诉的一审判决，要求三株向死者家属赔偿29.8万元。

到此时，由于各种原因，常德一案已引起了国内媒体的普遍关注。一审判决后，当即有20多家媒体进行了密集的报道，其标题均为《八瓶三株口服液喝死一条老汉》。

这条爆炸性新闻，对于已经处在风雨飘摇中的三株公司无疑是毁灭性的一击。吴炳新承认这是“三株陷入创业以来最困难的时期”。据说，他在得知这一判决后大病20天，医生下达了病危通知书，病中他还喃喃道：“我不要求什么，只想给民族做点事，如果不让我做，我就不做了。”

“吃死人”新闻的曝光对一家完全依靠信誉和质量来支撑品牌的保健品公司而言意味着什么是不言而喻的。从当年4月下旬开始，三株的全国销售额急剧下滑，月销售额从数亿元一下子跌到不足1000万元。从4月到7月全部亏损，生产三株口服液的两个工厂全面停产，6000名员工放假回家，口服液的库存积压达2400万瓶，相当于市场价值7亿元。5月，江湖上四处传言，三株已向有关方面申请破产，由于欠下巨额贷款，其申请最终未被批准……

如同一位内功虚弱的“强人”，仅仅遭遇轻轻一击，三株集团便委顿失神，陷入了可怕的“病危期”。昔日那些对三株的作风和做法敢怒不敢言的同行和企业界人士终于找到了发泄的机会，一股前所未见的“墙倒众人推”的怒潮迎面汹汹而来。

1998年6月16日，首届中国企业成功与失败案例综合剖析会在北京召开。会上，一家名不见经传的陕西金花集团的副总裁金迪安突然上台对三株发难。而此时，大病初愈的吴炳新作为代表正端坐台下。

金迪安显然是有备而来。他开口就指斥三株集团是中国保健品市场走向衰落的“罪魁祸首”。

据他调查，三株的营销体系是建立在销售人员给别人回扣基础上的，这给社会带来不好风气的同时，也给自己堵了后路。“因为虽然三株营销体系很大，但这不是强有力的网，而是一个用沙子垒起来的塔，沙子毕竟不牢靠，塔将很快倒掉。”

这位言无禁忌的副总裁还十分生动地用“十天十地”来为三株画了一幅像：声势惊天动地，广告铺天盖地，分公司漫天遍地，市场昏天黑地，经理花天酒地，资金哭天喊地，经济缺天少地，职工怨天怨地，垮台同行欢天喜地，还市场经济蓝天绿地。金迪安最后说：“总裁吴炳新应该痛定思痛，如果不悬崖勒马，就死定了。我奉劝三株老总读一读王朔的小说《过把瘾就死》。”

迄今中国企业界，没有一家企业的领导者曾以这种不无刻薄、尖锐的语言，面对面地批判另一家知名企业。据亲临剖析会采访的《名牌时报》记者称，金迪安发言时现场掌声最响，笑声不断。由此亦可见，三株在当时确乎已成“众矢之的”。

会后，吴炳新对金迪安的发言表现出罕见的宽容。他发表了一份数百字的、让人读后如坠云雾的《吴炳新告白书》，其中唯一一句让人读懂并完全体现了吴氏经营理念和作风的是告白书的第一句话——“没有利益，就没有存在的意义”。

“这个企业怎会如此脆弱？”

一家年销售额曾经高达80亿元——迄今中国尚无一家食品饮料或保健品企业超过这一纪录——累计上缴利税18亿元、拥有15万员工的

庞大“帝国”就这样轰然崩塌，淡出舞台，竟听不到一声惋惜和同情。

让人更唏嘘、慨叹的是，到烟消云散、往事随风散去的1999年4月，突然传出一条新闻：三株公司在汉寿县老汉陈伯顺的官司中二审胜出。

一篇来自新华社的新闻稿（新华社北京4月2日电）中写道：

三株公司董事长、总裁吴炳新日前在此间向新闻界出示了一份盖有“湖南省高级人民法院”公章的民事判决书。这一终审判决书说，现有证据不能认定陈伯顺死亡与服用三株口服液的因果关系，原审判决认定事实、适用法律错误，应予改判，撤销常德市中级人民法院民事判决，驳回三位原审原告的诉讼请求……据中日友好医院、中国康复研究中心等专业单位提供的检定报告和学术研究结果综合表明，三株口服液是安全无毒、功效确切、质量可靠的高科技产品。

这是一个迟到的“胜出”。对于已经陷入万劫不复深渊的三株公司来说，它除了能够证明自己在陈伯顺一案中的确是清白的之外，已不能再证明什么了。此时，三株的200多个子公司已停业，几乎所有的工作站和办事处都关闭了。

吴炳新痛言，一起不明不白的官司，让三株损失数十亿元。数以百计的新闻媒体也纷纷报道了三株胜诉的新闻，可是，整个舆论的走向却已经显得十分冷静了，大家在谈论的似乎是一件已经十分遥远的前尘旧事了。曾经在1年前率先刊发了《探寻三株破产传闻》的《中国经营报》在这条新闻的最后加了一条余音袅袅的“记者附记”：



国内统一刊号 CN11—0151 邮发代号 1—76 每周二出版 零售每份 1.00元

中国社会科学院工业经济研究所主办 中国经营报社出版

China Business

中国经营报

第十九期（总第1157期） 1998年5月19日 星期二

探寻三株破产传闻

特约撰稿刘洲伟 本报记者张忠报道 曾经被传媒热烈追捧的“三株神话”因为去年的成绩而大打折扣。1997年三株公司的销售额比1996年减少10亿元，这是它自创建以来连续三年高速增长后的第一次“负增长”。

尽管三株公司对外公布它在1997年的销售收入仍高达70亿元，但与300亿元的既定目标相比，无疑是一个令人不愉快的数字。

随后有传言说，三株已申请破产3个月了，由于它欠下巨额贷款，有关方面还没批准三株的破产申请。北京一份经济类报纸披露了这个消息。旋即又有传言说三株总裁吴炳新已经躲到国外去了，债主上门被拒之门外……

近日，记者在济南采访了三株集

三株公司曾有一个浪漫主义的发展设想，1995年10月17日，总裁吴炳新在新华社的一次年会上雄心勃勃地表示：“中国最大的企业是大庆，它现在的产值是346亿元，我们用5年到6年的时间赶超它是大有希望的。”进入1998年，吴炳新则在传媒上直言，三株正在“刮骨疗毒”。

◀三株“暴富”的传奇被当作经验之谈出版成书，书的名称是《中国人可以说富——三年赚100亿的吴炳新之谜》。

“帝国”在传闻中崩塌

一件消费纠纷案件几乎毁掉了一家大型企业，这个案件所爆发出的能量应该说是毁灭性的。这件事情促使我们思考，消费者走上法庭、维护自身权益的方式是不是有些问题？但是，反过来我们也许要问：一个年销售额达80亿元的企业如何轻易地就被这样一个消费纠纷案打败，这个企业怎会如此脆弱？

2000年2月，美国人托马斯·斯坦利出版了《百万富翁的智慧》一书，对美国1300位百万富翁进行了调查。在谈到为什么能成功时，受调查者竟没有一位归结于“才华”，而最普遍的一个回答是：成功的秘诀在于诚实、有自我约束力、善于与人相处、勤奋和有贤内助。

诚实，在这里被摆在了第一位。

这里的**诚实，似乎并非指某个人的禀性，而更在于一个企业或团队的共同的素质，一种生存的基因。**

三株　大事记

1994年8月，以吴炳新为首的济南大陆拓销公司和其子吴思伟的南京克立科工贸有限公司合并，成立了济南三株实业有限公司，三株口服液同时宣告研制成功。

1994年，三株第一年的销售额即达到1.25亿元。

1995年，三株利用其四级营销体系挺进农村市场。同年，三株在《人民日报》上刊出了第一个“五年规划”，吴炳新提出的目标是：1995年达到16亿～20亿元，1996年达到100亿元，1997年达到300亿元，1998年达到600亿元，1999年争取900亿元。

1995年5月，三株口服液因在《珠江经济信息报》上刊登的药品广告超越了《药品广告审批表》中审批的内容，而被广东省卫生厅吊销了三株口服液的药品广告批准文号，暂停在广东省的广告宣传。

1996年，三株公司的销售额达到了80亿元，而农村市场的销售额占到了三株总销售额的60%。在鼎盛时期，三株在全国所有大城市、省会城市和绝大部分地级市注册了600个子公司，在县、乡、镇有2000个办事处，各级行销人员总数超过了15万，与此相应的是，公司内部部门林立，层次繁多。

1997年上半年开始，三株公司开始向医疗、精细化工、生物工程、材料工程、物理电子及化妆品等行业发展，一口气吞下20多家制药厂，投资超过5亿元。

1997年，三株的全国销售额比上年锐减10个亿。吴炳新在年终大会上痛陈三株“15大失误”，首次把三株危机曝光于天下。

1998年3月，湖南省常德市中级人民法院在一消费者诉三株公司的案件中，一审判决三株公司败诉，要求三株公司向原告赔偿29.8万元。此事有20多家媒体进行了密集的报道，其标题均为《八瓶三株口服液喝死一条老汉》。

1998年4月下旬开始，三株的全国销售额急剧下滑，从4月到7月全部亏损，生产三株口服液的两个工厂全面停产。

1998年5月，社会上传言，三株已向有关方面申请破产，由于欠下巨额贷款，其申请最终未被批准，吴炳新否认这一传闻。

1999年，常德事件二审三株胜诉。但此时，三株的200多个子公司已经停业，几乎所有的工作站和办事处都关闭了。

2000年，三株企业网站消失，在全国市场的销售近乎停止。

后续故事

2000年之后，三株集团和吴炳新陷入长时期的沉寂。三株集团虽犹在，但已日渐式微，而吴炳新自称是“阶段性地退出了激烈竞争的海洋，进行修整，让路给别的船队奋勇前进”。2005年春，有媒体报道吴炳新意图“复兴”：他宣称彻底退出保健品行业，转而成立三株医药集团，专攻医药产业。在这一轮新闻后，市场上并不见三株集团有引人注目的动作。

2008年，70岁的吴炳新出版三卷本、字数多达150万字的《消费论》，这对于只有小学毕业水平的他来说，无异于创建另外一个三

株。他对前来采访的《中国周刊》记者说：“我是英雄，我就是顶天立地的英雄，世界上哪有这样的英雄？”

2013年，已经75岁的吴炳新依然没有退休，他期待着能够带领三株二次创业：“三株这么多年不得已退出了市场，有人说三株失败了，但我说三株从来没有失败过。”

到2017年底，早已淡出公众视野的三株仍然在进行着各种商业试验，吴炳新家族创办了三株医院、三株福尔制药厂、上海生态美化妆品科技发展有限公司、南京入信田医疗器械……

这个时代，一个人有没有缺席，只需要证明给自己看。

档案存底一　三株营销宝典：一大方针、十大原则

在三株创业初期，帮助三株公司在市场上所向披靡的根本指导思想是被三株人奉为宝典的“一大方针、十大原则”。

一大方针：

站在高科技的角度，宣传一种产品的理论、技术、功能、消费理念，以优异的服务满足消费者的需求。

• 核心：满足消费者的需求。

• 角度：以高科技为依托。高科技产品，是产生于传统的中医药学、微生态学、营养学基础上的，是生态医学发展的必然产物，代表着保健品发展的方向。

• 基本方式：以观念—效果广告为线索，以服务营销为手段，通过理论宣传占领消费者的思想阵地；通过效果宣传激发消费者的购买

欲望，产生购买行为。通过服务，提高消费者的满意度，增强消费者对三株的忠诚度。

十大原则：

1.普遍宣传为主，重点宣传为辅，普遍宣传与重点宣传相结合。

这是三株公司启动市场的首要原则。普遍宣传就是针对整个目标市场所进行的宣传，对消费者不进行区分，强调的是宣传的覆盖率、到位率。

重点宣传就是有针对性地对目标消费者进行宣传，在医院门诊、病房直接对患者进行宣传，在目标市场“三株”已具有一定知名度的基础上，再对目标人群进行深度的宣传。

2.观念、机理、疗效宣传为主，形象宣传为辅。

三株公司的成功在于擅长塑造观念，并引导消费者接受观念，根据不同的市场环境推出不同的观念。形象宣传是建立在功能宣传基础之上的，也就是说功能宣传是形象宣传的基础，保健品只有在功能宣传的基础上进行形象宣传才会收到效果。

3.以报纸、电视的科技生活栏目为主，以广告栏目为辅。

三株公司市场初期的广告多是以电视专题片和报纸软性文章的形式在公开媒体的生活栏目上刊发，仅在广告栏目上播放少量的标版广告，用于提醒消费者注意三株品牌。

4.跟踪调查病例为主，培养典型病例为辅。

在每一个市场启动的初期，三株公司市场经理都会尽可能地对购买三株口服液的患者进行登记，随后进行跟踪访问，以便能随时了解

患者的服用情况，对患者的各种心理变化及时作出反应，能有效地解决患者服用的实际问题。

5.广播宣传与专家讲座宣传相结合。

6.科普宣传与义诊宣传相结合。

三株口服液刚问世时，是一种新型的保健品。消费者对其是一无所知的，于是三株公司就首先教育消费者，聘请了一些专家学者撰写科普文章介绍三株口服液的科学机理，播放科教电视专题，举办科普知识竞赛等一些形式多样的科普宣传工作。

人有了病，首先相信的是医生，然后才是医生推荐的药品。义诊在当时真不愧为保健品极好的宣传方式，作为三株公司宣传的三大法宝之一，对三株公司初期的市场推广起了相当大的作用。

7.终端宣传中“硬终端”与“软终端”相结合。

三株不仅对药店进行“硬终端”的包装，而且培养了较高素质的促销员队伍，促销员促销的目的是为消费者提供服务，使消费者获得最大限度的满意，从而获得消费者的信任，也为三株产品赢得了忠诚度。

8.利用各种机会来宣传。

每年的春节、中秋节都是商家促销的热点时机，三株公司也不例外，春节时举办“三株送福到万家”，将“福”字贴到所有家庭的大门上，利用五一劳动节举办“百名医生大义诊，向劳动者献爱心”活动，等等。

9.宣传的可信性、可读性与宣传的到位率相结合。

10.以治疗宣传为主，同时预防宣传与保健宣传相结合。

档案存底二　吴炳新自述“15大失误”

1.市场管理体制出现了严重的不适应，集权与分权的关系没有处理好。1994年、1995年、1996年，我们对市场采取的是“集团军式”的管理模式，高度中央集权；对子公司采取的是“填鸭式”的管理。这种管理模式在1997年，出现了严重的不适应。1997年初，我们实行了放权，但许多子公司不会用权或者滥用权力，出现了较为严重的问题。

2.经营机制未能完全理顺。转轨以前，我们实行的是中央集权式的核算管理，它保证了公司的最大利益。但随着公司的急剧发展，子公司内不讲工作效率、不讲经营效益的现象越来越严重，盲目扩张，盲目投入。而且在这样的经营机制下，无法对此进行有效约束、有效控制。

3.大企业的“恐龙症”严重，机构臃肿，部门林立，等级森严，层次繁多，程序复杂，官僚主义严重，信息流通不畅，反应迟钝。在公司总部，几大体系是大中心套小中心，各体系之间、各中心之间画地为牢，互成壁垒，各自扩充人员，增加职能，争权夺利，形成了一个个割据分立的小诸侯。

4.市场管理的宏观分析、计划、控制职能未能有效发挥，对市场形势估计过分乐观。

5.市场营销策略、营销战术与市场消费需求出现了严重的不适应。1997年与1996年相比，市场环境虽然发生了很大变化，但是我们的营销策略、营销战术仍采取了过去的方式：强力推进农村市场，对城市市场缺乏开拓，没有培育起新的经济增长点。对投入产出比强调

不够，仍旧坚持大规模的投入，造成无效投入和广告费的严重浪费。在营销战术上，仍旧是老一套——传单、专题、活动，总体上创新不大。广告制作的品位、档次、质量不高，可信度下降。有些子公司还在随意扩大疗效范围，宣传三株口服液百病皆治，引起消费者很大的反感。对消费者变化了的需求不调查、不研究、不分析，为宣传而宣传，是我们1997年市场营销策略的最大失误。

6.分配制度不合理，激励机制不健全。在转轨以前，是“干的不如坐的，坐的不如躺的，躺的不如睡大觉的”；转轨以后，虽然情况有所转变，但分配不公的问题并未根本解决。有的公司经理和财务部长的岗位工资是3000元，在5%～10%的范围内浮动；一线市场员工的工资是300元，在50%～60%的范围内浮动，员工一两百元钱的收入，生活都无法保证，谁还去干工作？

在整个1997年，我们的思想政治工作大大淡化了，对员工的思想教育少了，企业理念没有了，激励机制畸形发展。这是我们应深刻总结的教训。

7.决策的民主化、科学化有待于进一步加强。过去，我们采取的是中央集权制，决策权过分集中，缺少“智囊团”，所以决策出现了一些失误，对公司的整体影响很大。

8.相当一部分干部的骄傲自满和少数干部的腐化堕落，导致了我们1997年许多工作没有落实到位。有些干部，晚上逛歌舞厅，进夜总会，白天睡大觉。尤其是放权以后，总部对下面的控制减弱，这种现象更是普遍存在。有个别子公司经理居然喊出了“子公司经理就是比办事处主任懒，办事处主任就是比业务主办懒，业务主办就是比宣传员懒”的怪调，真是腐败透顶。有一家子公司经理，公司有一辆车，他又租了一辆桑塔纳，每个月的租金是3000元。还有一个经理，一年

没下过几次市场，办事处在什么地方都不知道。他手下有一个办事处主任，招聘来了4个月，他都不认识。

9.浪费问题极为严重。由于财务、法纪的监督制约没有及时跟上，浪费现象在许多子公司表现得极为严重：

首先是广告费上的浪费。（1）由于投入缺少了针对性，缺少了效果分析，广告费打水漂的现象十分严重。（2）广告费的管理出现严重失控。许多子公司巧立名目，向总部套取广告费。（3）吃广告费回扣的现象十分严重，而且屡禁不止。

其次，产业兼并造成了较大的浪费。对兼并企业缺乏认真的论证，尤其是对产品的市场潜力、市场前景缺乏认真的调查分析，导致产业兼并出现较大失误。

再次，人员上的浪费也相当严重，尤其是转轨以前，人员急剧膨胀。有的公司70%的广告费被用作劳务费，哪里还有钱做广告？人员的增多还造成了许多内耗，相互攀比，公司的团结没有了，战斗力减弱。

此外，行政费用上的浪费也十分惊人。有的子公司一年的电话费达39万元，招待费达50万元。转轨以后，有的子公司招待费仍居高不下，去年（1996年）8月、9月两个月就达7万多元；有的子公司外事干部一天报4顿餐费；还有的子公司墨水成箱成箱地买，保温杯一次就买400多个，干什么用？手机、BP机乱配。我们的司机，甚至工厂管接待的小姑娘都配上BP机了，他们有多少业务需要BP机？浪费问题不解决，我们的家业再大，也会被它蛀蚀掉。

10.山头主义盛行，自由主义严重。不是从工作需要出发，而是从个人的利益出发。利用职权，打击异己，拉帮结派，培养个人势力。

此外，自由主义还表现在应付上面的要求，符合我的观点、我的利益的就贯彻；不符合的、对我不利的就不贯彻。

11.纪律不严明，对干部违纪的处罚较少。公司“干部终身制”盛行，能上不能下，在这个地方犯了错误，过几天，又到另一个地方去任职了。

12.后续产品不足，新产品未能及时上市。

13.财务管理出现严重失控。部分财务人员的责任心差，没有认真履行“当家人”的职责，有的甚至与经理串通一气，共同“作案”。货款和欠条仍掌握在业务主办手里，随时都可能携款潜逃。在许多公司，呆死账很多，而且难以处理。有的子公司的分配方案存在明显的比例不合理和严重的“亏总部，富个人”的现象。

14.组织人事工作与公司的发展严重不适应。（1）人事考评机制不规范，没有制度化的考评程序。（2）干部培训工作没跟上。（3）招聘把关不严，一批素质不高的人甚至是社会渣滓混进了公司，给我们的工作造成了很大的负面影响。

15.法纪制约的监督力度不够。（1）法纪工作的最大问题是事前防范措施不力，忙于事后控制。（2）法纪人员的专业素质与工作要求之间也存在一定差距。（3）惩处力度不够。（4）信息反馈不及时，许多违法违纪行为未能及时发现。（5）干部的约束机制不健全，尤其缺乏严格的法律性的合同约束。（6）总部、省指挥部个别领导对法纪工作的干预较多，给法纪工作带来一定的难度。（7）市场秩序混乱，冲货越来越严重。审计归属各省级指挥部领导后，出现了地方保护主义，个别领导甚至徇私枉法，客观上纵容了冲货行为。

档案存底三　吴炳新告白书/吴炳新

没有利益，就没有存在的意义，我办企业的目的就是尽匹夫之责，为了党的事业、民族的事业而奋斗。

我创办企业有一个企业理念，那就是无私奉献，三株的实践也逐步完成这种理念的实现。现在我们生产的是高科技产品，目的就是把科技成果尽快转化为社会生产力，以此奉献社会，振兴民族经济，促进市场经济蓬勃发展。当然，我相信凭着三株人的奉献精神和党的政策，三株有能力实现争当中国纳税楷模的愿望，这本身难道不是一种奉献吗？

从宏观到微观，从宇宙到地球，从物到人，运动是不停息的，管理的运动也是不停息的，我们是在运动中加强管理，在管理中去运动，掌握规律，运用规律，为企业发展服务。

我是一个有30多年党龄的老党员，对党有着特殊感情。在招聘员工时，把共产党员作为我们招人、用人的优先条件，三株公司现在已建立了党委，贯彻党的路线、方针、政策。其实我经营的目的当然是来源于社会，服务于社会，回归于社会，奉献于社会。

追求效益、提高利税是发展企业的目的。从这个意义上讲就好比养母鸡，养母鸡是为了让母鸡多产蛋，如何使母鸡多产蛋，这其中大有学问。

三株要争做中国经济的典范，要做头羊，要做辽阔森林中的一棵参天大树，只有辽阔的林木汇聚起来，才能成为森林。

（资料来源：《名牌时报》第102期，1998年6月26日）

新新观察一　苍狼终将消失

2005年，中国台湾明基公司董事长李焜耀去土耳其。那边的人告诉李焜耀，他们与中国是有血缘关系的。而有些当地的朋友，他们的姓就真的叫“窝阔台”“察哈台”等等，他们就是蒙古人的后裔。在历史上，有着草原苍狼性格的蒙古人，带着他们的铁骑横扫欧亚大陆，在元朝时，因为追逐扩张草原势力，逐步迁徙到土耳其。但这些原本是追逐水草的游牧民族后裔，在土耳其落地生根之后，逐渐形成了农耕民族的生活方式。而到了现代，土耳其人不再逐水草而居，而是更加积极地融入全球文明体制中，他们寻求加入欧盟的机会，寻求一种与现代文明紧密结合的生活方式。

李焜耀从这个例子中得出的感慨是：蒙古人的例子，真的可以让我们思考，那种游牧式的产业形态，对台湾制造业究竟是利还是弊，将怎样影响长期的生存，又能为台湾社会留下什么。台湾现在的产业主流价值已被严重扭曲，大家看到的都是成功以后的故事，去赞扬甚至效法这些苍狼式、游牧式的经营模式。但大家不知道，或是刻意忽略的是，在这些成功故事背后，可能用了很多的社会资源，以及不尽合理、不一定合法、不见得合情的手段。如果这样的成功故事被大肆歌颂或称道，而没有展现出背后的完整面貌，并探讨这种营运模式的利弊影响，这对社会是不公平的。

对于大陆读者来说，读这样的文字一点也不会陌生。跟台湾的产业界相比，大陆企业界的浮躁与苍狼化态势只能说有过之而无不及，甚至，那种“狼文化”现在正成为商业思想的主流。

“中国的机会太多，以至于很难有中国的企业家专注于某个领域，并在该领域作出卓越的成绩。”说这句话的人就是亚洲最好的战略家、日本人大前研一。多年以来，他对中国公司的观察一直喜忧参半。“我认为中国人有点急躁。”大前研一举例说，他曾在一家中国书店看到过一本书《西方百部管理经典》，百部经典竟然浓缩在200页的篇幅中。“只想阅读管理书籍的摘要，只想在5年之内就赶上日本花

了50年所学的，这正是中国企业打算做的。可是，管理是一个连续反馈的过程。如果你只是这样‘浓缩’地学习，然后匆匆忙忙地采取行动，或者是让其他人来对组织进行改造，这简直就像个‘人造的孩子’。”

急躁、功利、凶猛决然、见到猎物就上、从不顾及生态，这种“狼文化”据说正被很多中国企业家奉为“图腾”。在过去的20多年里，我们目睹过太多的血腥传奇，我们看到太多的公司一夜崛起，攻城略地好不痛快，所谓的商业道德、公共责任都成为利益的“祭品”。我们看到太多的产业在最短的时间里被砍杀成一片焦土，以狼为荣的中国企业家们正把任何一个可能的领域都变成价格战的“红海”。中国和地球都实在太大了，杀遍东南沿海，还可驰往内陆腹地；砍尽华夏大地，又可远征南洋彼岸，似乎总是有耗用不光的物资能源、开拓不完的市场疆域、剥削不尽的低廉劳工。

当尖刻的郎咸平教授把中国高科技企业戏称为“科幻公司”的时候，我们其实并没有开始认真地反省。这些年来，我们曾经“创造”和“发明”过多少蛊惑人心的高科技概念，可是直到今天，我们甚至不能完整地掌握一台电冰箱或彩电的所有零配件技术，即使是技术含量极为低下的微波炉，我们也只能实现99%的国产化，那剩下的1%已成为中国企业界的耻辱。

与产业的游牧化相比，一个更可恶也更可怕的现象是，一场“洗脑运动”正席卷中国企业界。“不问任何理由地执行”“只关注自己岗位的细节”“像狼一样地为公司攫取利益”，对这些理念的推崇，正让中国公司陷入空前的功利误区之中。在很多著名中国企业的公司文化中，充斥着伪善、轻浮和言不由衷。可以说，自2000年以来，一种奴役式、麻痹式的洗脑文化正笼罩着中国公司，中国企业家们更希望用这种文化来改造所有的员工。

我不知道众狼横行的时代什么时候会走到它的悲凉尽头。李焜耀在不久前的一篇文章中写道：“苍狼最终在历史上的下场都是会消失的，因为草原总会有被吃尽的一天。最后生存下来的会是什么呢？我几乎可以肯定地说，不会有狼，只有懂得生活文明的人类，用更文明的手段、更有文化的思考、更具有历史观的企业经营模式，才有条件继续生存下来。”

此言凿凿，可以铭石，立在这个商业年代的某些显眼角落。

新新观察二

“冷酷打击，坚决消灭”，这几乎是中国企业对待同行竞争对手的共同作风。在兴盛期，三株如此待人，在衰落期，人家也如此待三株，一切都天经地义。然而，这种“对手观”正是中国市场无法步入健康期的最大障碍。学会尊重对手，是中国企业家亟待补上的一课。

对手

对手是什么？

最简单地说，你是一匹赛马，那么对手就是竞马场上的另一些赛马。

有时，一个产品的开发、一个市场的拓展，正是由于对手的存在才得以实现的。对手之间的公平竞争和精彩对决，创造出令人目不暇接的商业神话，才使我们这个商业世界热闹非凡，市面繁荣，充满了勃勃生机。

因此，在某种意义上，永远不要试着去消灭你的对手，有时候更要乐于看到对手的强盛。

对一个产业和企业家而言，最具危机的，不是看到对手的日益强盛，而是目睹对手的衰落——在很大程度上，这预示着一个产业正走向夕阳，或市场竞争方式的老化。

对手又是什么？

如果说，你是一对拳击手套的这一只，那么对手就是另一只。

因此，一个相称的对手的选择过程，就是一个产品的市场定位过程。

在百事可乐最初的70年里，它一直是一种地方性的饮料品牌。直到20世纪初，它找准了一个对手——老牌的可口可乐，并相应制定出“年青一代”的品牌策略。一个新的时代开始了。

于是这对伟大的对手，从彼此的身上寻找到了灵感和冲动，并造就了一场伟大的竞争。正如后来的经济学家所评论的，“百事可乐最大的成功是找到了一个成功的对手”。

对手还是什么？

如果说，你是一枚硬币的这面，那么对手就是硬币的另一面。

因此，尊重你的对手，尊重彼此之间的游戏规则，就是尊重你自己。

在20世纪70年代的美国新闻界，《华盛顿邮报》和《华盛顿明星新闻报》是一对竞争最激烈的死对头。

1972年，水门事件最初被《华盛顿邮报》披露。为了表示惩罚和恐吓，总统尼克松表示只接受《华盛顿明星新闻报》独家采访，而把《华盛顿邮报》记者赶出了白宫。

就在这样的时候，《华盛顿明星新闻报》却发表了一篇大大出乎白宫意料的社论，表示它不会作为白宫泄愤的工具来反对自己的竞争者，如果《华盛顿邮报》记者不能进入白宫，他们也将停止采访该机构。

这样的对手，这样的竞争，20年后说起来还不禁让人悠然神往。

好朋友难找，而好对手似乎更难寻。

尊重你的对手——如果是一个好的对手，你更要珍惜它，甚至热爱它。

然而，在当今的中国市场上，却很难找到堪称楷模的对手。相反，在竞争中给对手出难题、“射暗箭”、“使绊子”，乃至互相拆台制造丑闻的小动作倒成了“不二法门”，颇为流行。

而所有这些，还都被看成是市场竞争意识强烈的表现。

我有时候便想，我们在呼唤一种成熟的市场竞争观的同时，是不是应该先培养一种成熟的“对手观”？

日本三洋电机创始人井植，在向客人介绍自己企业的同时，总要带着尊重的口气，花几乎相同的时间来介绍同行业的强劲对手：索尼、松下、夏普电器……

或许就是这种“尊重”，才使日本电器能以一种集团的态势傲然纵横于世界市场。

而对中国企业家来说，什么时候学会了尊重对手和按牌理出牌，学会了选择和研究对手，学会了以世界性的眼光来看待中国的产业进步和产品竞争，这才是真正地走进了现代经济的殿堂。

太阳神　逝水难追“太阳神”

太阳神和娃哈哈的故事似乎告诉了人们这样一条经营真理：如果你是一个身无分文的创业者，你不妨到那些充满了暴利和游戏规则不健全的产业中去捞取你的“第一桶金”；可是如果你又是一位胸怀大志的企业家，那么，你就必须马上把双手洗干净，然后尽快而永远地离开那里。

2000年3月，中国几乎所有的都市媒体和新闻网站都在同一天刊登了一条不长的新闻：“太阳神集团指控可口可乐公司侵犯其广告著作权。”

来自中国新闻社的消息是这样的：

“中新社北京3月31日电：中国太阳神集团有限公司指控美国可口可乐公司涉嫌使用太阳神集团的企业听觉识别系统，侵犯其广告的著作权，已在北京市高级人民法院提起诉讼。

“太阳神集团发言人今天在北京介绍：从1999年6月份起，在中央、地方各种传播媒介上，美国可口可乐公司播出的‘雪碧’广告歌曲《日出》，与太阳神集团广告歌雷同，造成对其极为不利的社会影响。

“太阳神集团认为，其广告歌曲《当太阳升起的时候》已在广东省版权局注册，获得50年保护的著作权，并在中央电视台及其他媒体上广为播放。而美国可口可乐公司擅自采用该歌曲用于雪碧的广告宣传，不但侵犯了太阳神的权益，同时在社会上造成许多误解，如两公

司是否合作关系或其他附属关系等。太阳神集团希望可口可乐公司尽早向公众澄清事实，而不是寻找借口逃避责任。”

已经很久了，人们在传媒没有读到太阳神的名字，在电视上没有看到太阳神的广告，在商场的保健品柜台，也已很难觅其踪迹，哪怕找得到也不过躲在下层的一个角落里。

曾几何时，它却是全中国叫得最响亮的、最富文化和市场魅力的品牌，一度，很多人把“创造属于中国的国际名牌”这一重担搁在了太阳神的肩上。

它是中国第一个系统化引进品牌形象识别系统的现代企业，在这个意义上，它堪称典范。它的无形资产一度高达26亿元。迄今，尽管企业江河日下，但太阳神的品牌仍然不可低估。

它被尊为中国新兴企业的“黄埔军校”。在20世纪90年代的南中国，几乎所有稍上规模的保健品、饮料和食品企业，都与太阳神有着这样或那样的渊源，在这些企业中都找得到曾经在太阳神受过熏陶的青年才俊。

它曾经创造了独享全国保健品市场份额63%的惊人业绩，这肯定是一个后无来者的绝版纪录。

“其兴也勃焉，其衰也忽焉。”为了展现命运的生动，我们把太阳神与它的一个多年劲敌——杭州娃哈哈集团放在一起来研究。这对“欢喜冤家”几乎是在同一时刻闯进企业舞台，它们之间的竞斗在相当长的时间内构成了中国保健品市场夺目的风景，然而，不同的经营战略造就了迥然不同的企业命运，可谓是最好的教案。

灿烂升起的“双子星座”

如果时光可以倒流，我们会发现，20世纪80年代中后期的中国，是一个充满了暴发渴望的年代。沿着中国的黄金海岸线，大大小小的工厂如雨后春笋般冒出来，如今在中国叱咤风云的企业人物相当多的是在这个时期登上历史舞台的。他们有的掌管了一个濒临倒闭的国有小工厂，有的则东拼西凑了几万元钱小心翼翼地开始了他的充满艰险的创业之路。他们的年龄当时都在35岁左右，绝大多数是插过队的城镇青年，或在国有企业里度过了花样青春的不安分知识分子，命运给了他们最后一次勃发的机遇。因此，他们都具有一种狼一般的坚韧个性，一旦发现猎物，必定会不顾一切地扑击而上。

1987年底，在长江三角洲的杭州市上城区，一家叫“娃哈哈”的校办企业经销部诞生了；而在珠江三角洲东莞县黄江镇，几乎同时，挂出了一块“黄江保健品厂”的木制招牌。

它们同时涉足的是当时刚刚处于萌芽期的保健品产业，黄江厂生产的是一种商标名为“万事达”的生物健口服液，其主要原料从动物身上提取，工厂启动的资本金仅为5万元。而娃哈哈的产品定位则更细致一点，直接面向儿童，其原料则是红枣、桂圆、米仁和枸杞等，它的生产场地与其说是厂房，不如说是一个作坊。

颇有意味的是，这两家小工厂尽管资本少、规模小得可怜，可是其经营者则都志向高远且颇有战略家风范，在起步之初，他们都不约而同地把“宝”押在了当时还十分陌生的“策划”和“广告”上。就在娃哈哈刚刚走上柜台的时候，杭州当地的一家晚报发表了一篇采访营养专家的新闻稿，文章传递了这样一个信息：目前我国3亿多儿童的营养状况不容乐观，由于溺爱而造成的厌食、偏食现象相当普遍，营养不良、身体素质之差实在令人担忧。就在这篇新闻刊出之后，“全面促进儿童食欲”的娃哈哈儿童营养液的广告便随之而来了，据称，当时娃哈哈的账户中只有10多万元，厂长宗庆后把它全部投进了公关策划和广告宣传。而黄江厂在此时却去参加了由国家体委举办的全国

第一次保健品评比活动，不久一条新闻在各地报纸和黄江厂的广告上出现了：名不见经传的“万事达生物健”一举荣获“中国运动营养金奖”。

利用新闻、广告和获奖效应，推动产品的销售，这在20世纪80年代末的中国市场几乎是最高超的营销智慧了。很快，这两家小工厂从众多的保健品企业中脱颖而出。1988年初，生物健技术的持有人怀汉新辞去公职，全心投入“生物健”，这年8月，黄江厂正式更名，将厂名、商品名和商标统一为“太阳神”（英文为“APOL-LO”，意即阿波罗太阳神）。两个月后，宗庆后的杭州娃哈哈儿童营养食品厂也正式挂牌了。



怀汉新

当时，国内的宏观总需求还处在一个总需求膨胀、产品供应不足的短缺经济状态。在当时，企业只要能生产出产品，就能卖掉，就会有赢利。如果你的管理更好一点、促销手段更灵活一点、成本更低一点，那么，你的赢利就更大一点。由于当时保健品刚刚为公众所接受，市场处于“开荒期”，在广告和品牌意识上超出同行的太阳神和娃哈哈自然获益匪浅，同时，其民营体制更是为其制定灵活的营销策略提供了制度上的便利和保障。当年度，太阳神实现销售收入750万元，比预期整整高出了10倍以上；娃哈哈也实现了产值翻番，达到488万元，利税总额210万元。从其产值、利税之比，可见当时保健品销售的毛利之高。到1990年，两家企业均跃上了“大哥”级的位次，娃哈哈的产值过了亿元大关，太阳神的销售额则是达到了2.4亿元，市场份额最高时达63%，创下迄今无人可以超越的纪录。

就在这一时期，这对“双子星座”开始在市场上发生冲突和碰撞，一场20世纪90年代初在业内非常受人注目的明争暗斗开场了。这些角斗在今天看来似乎是十分幼稚和初级的。比如，一家企业到某城市开拓市场，在召开客户会议的当天，它突然发现当日报纸的所有广告版面都被另一家企业包走了，而无意中它又会发现召开客户会的宾馆的服务员竟可能是对手派出的暗访人员；再比如，一家企业的广告在A城市突然被宣布为未经审批的非法广告，而很快，另一家企业的产品则在B城市被查出含有不利儿童的激素。

这样的富有戏剧性的、针尖对麦芒似的事件在那些年此起彼伏地发生着，也就是从那时开始，中国的许多经营者为了市场的功利可以无视一切道德秩序和游戏规则，而其破坏的技巧竟被普遍地看成是他们的商业智慧的一部分。不过，由于双方的袭击重点都小心翼翼地避开了对方的致命处，再加上当时的国内传媒还不够发达，恶炒习气尚未生成，所以，这样的争斗无非是给已经有点激烈的市场氛围平添了一些紧张刺激的硝烟味而已。其最终的结果毕竟是，太阳神和娃哈哈

的对垒造就了两个全国性的品牌，同时期的其他竞争对手尽管在某些区域市场仍然苟且生存着，可是在全国市场上已逐渐丧失与太阳神和娃哈哈对抗的能力；同时，中国保健品市场被彻底激活，巨人、飞龙、三株、乐百氏等一一登场。

CI导入第一家

1989年到1993年，是太阳神和娃哈哈的黄金岁月。在这期间，它们的销售额每年均保持了翻番增长的超常速度，在华东、华南均被视为奇迹型企业。一段时间，太阳神的日均现金入账高达300万元，厂内基本无库存，客户找上门，货款先入账，厂门前提货的车辆排成长队。1991年，两家企业同时进入“中国500家最大利税总额工业企业”序列。

相对而言，太阳神的表现更令人回味。

此时的中国新兴企业还处在一种十分原始的状态中，整个中国经济刚刚从产品经济向商品经济转型，当时在主流经济界和舆论的观察视野中，人们更关注的是企业家在内部机制上的改革、生产环节上的成本降低和管理的创新，诸如“张兴让满负荷工作法”等管理典型被大树特树，而企业与市场之间的课题倒显得有点冷门。因此，那些凡是肯在媒体投点广告、肯每年开一两次产销见面会、肯稍稍在产品包装上动点脑筋的企业，均获得了“意外的成功”。很显然，在这一方面怀汉新具有很强的超前意识。

了一个全新的概念：CI战略。



“太阳神”的包装车间（1992年）

太阳神地处珠江三角洲，在对外开放方面一向得风气之先。怀汉新从创办太阳神起便十分注重企业形象和品牌的包装，很早就接触到了一个全新的概念：CI战略。



中国第一套CI手册

CI的全称是“企业形象识别系统”，包括视觉识别系统、企业经营理念系统和员工行为识别系统，是现代企业的一种经营管理方法。它起源于20世纪50年代的美国，80年代初期由日本的广告专家进行了提升和规范，并在全球企业界广为传播。怀汉新在接触到这一新概念后，便直觉地意识到它的价值。很快，一个全新的太阳神CI识别系统设计完成了：用象征太阳的圆形和“APOLLO”首写字母“A”字的三角变形组合，设定了“太阳神”的商标图案，用单纯的圆与三角构成既对比又和谐的形态，来表达企业向上升腾的意境，同时体现“人为中

心”的企业经营理念。红、黑、白三种标准色，形成强烈反差，代表健康向上的商品功能、永不满足的企业目标、不断创新的经营理念。[22]

这个充满了内涵和现代气息的形象甫一诞生，便如鹤立鸡群般地从众多平庸而简陋的国产品牌中脱颖而出。

在一些广告人的协作配合下，太阳神的CI系统导入工程激起一轮引人注目的新闻冲击波，由此，在中国掀起了所谓的“CI战略策划风暴”。企业形象识别系统被渲染得如同神秘的绝代宝典，数以百计的企业南飞广东取经。CI系统的导入，成为现代企业的标志性工程，一家企业一旦召开新闻发布会，宣布自己导入了CI系统，便被视为步入了现代新兴企业的殿堂。这也的确让一些广东的广告公司赚得盆满钵满。这一轮CI热浪持续经年，至今余波荡漾。北京的经济学家魏杰在回顾这段历史时曾评论说，不少企业没有扎实地从各个方面建立自身的现代化管理体制，而是热衷于简单的CI设计，用CI代替管理，似乎只要能在新闻媒体上进行火爆的炒作，就会成为名牌企业，结果是不少企业因此而走向破产。CI设计是必要的，但不能过分地夸大它的作用，企业要成为百年老店，最终是要有扎扎实实的管理，建立现代化的管理体制。[23]

作为领先者的太阳神伴随着这轮CI冲击波，也迅速成为中国新兴企业的财富榜样。这一耀眼的形象为太阳神吸纳了一大批南飞广东的青年才俊，使太阳神成为一所汇聚天下英雄的大本营；同时，这一形象也造成足够的广告效应，大力地推动了太阳神的市场营销。1993年，太阳神的营业额达到创纪录的13亿元。要知道，在那一年，后来成为中国新兴企业旗舰的海尔、联想、万向集团等的营业额没有一家超过10亿元的，太阳神以一种前卫、先锋的姿态远远地领跑在所有中国企业的前面。



太阳神广告

1994年7月，美国世界杯足球赛期间，太阳神在中央电视台的直播节目中播出了一条长达45秒、名为“睡狮惊醒”的形象广告：黄河千年冰破，长城万里鼓鸣，一头东方雄狮昂然而起，仰天长啸。“只要努力，梦想总能成真——当太阳升起的时候，我们的爱天长地久。”宣言体般的广告词和精致壮美的画面，构成了一股撼人心魄的激情冲击力。据说这条广告片的拍摄费用为150万元，这在当时堪称天价，创国内广告拍摄成本最高的纪录。尤为可贵的是，太阳神第一次把理想主义的光芒照射到了平庸的商业广告之中，至今让人回味无穷。

在实施“以形象促销售”的市场运动的同时，怀汉新也开始内部机制的完善和创新。1990年，在他的毅然决策下，两年前跟他一起创办太阳神的九位元老级高层人物被“杯酒释兵权”，让出了自己的位置。与此同时，怀汉新不惜重金聘用了一大批能人贤士，一批有才华的年轻人脱颖而出，走上了高层管理岗位。这一举措在当时被称为“太阳神人才大换血”，为人所津津乐道。

跟太阳神的这些骄人业绩相比较，杭州娃哈哈的发展尽管也毫不逊色，但其在中国企业界所造成的声响却似乎要小一点了。

1991年9月，因销售量倍增而出现生产场地不足的娃哈哈以有偿兼并的方式吞并了连年亏损、负债达4000万元的一家当地国有老厂——杭州罐头食品厂。由于娃哈哈属非国有体系的校办工厂，而被兼并的杭州罐头食品厂是一家曾名列国内四大罐头企业之一的老牌国有企业，因此，这起“小鱼吃大鱼”的并购事件被当时国内的主流媒体广为关注。娃哈哈仅用100天左右的时间就让杭州罐头厂恢复了生产并在财务报表上一举扭亏，创造了一个让人惊叹的奇迹，娃哈哈也由此确立了一个较为高大的改革形象。这一形象与太阳神通过广告、CI运动所形成的前卫形象显然有很大的区别，这也在一定程度上体现了两个企业在形象塑造和发展思路上的差异性。

1992年、1993年，娃哈哈的年销售额均仅为太阳神的1/3，被太阳神远远地抛下了一大截。然而，娃哈哈在这一阶段的一个战略转移却决定了两家企业最终的不同命运。

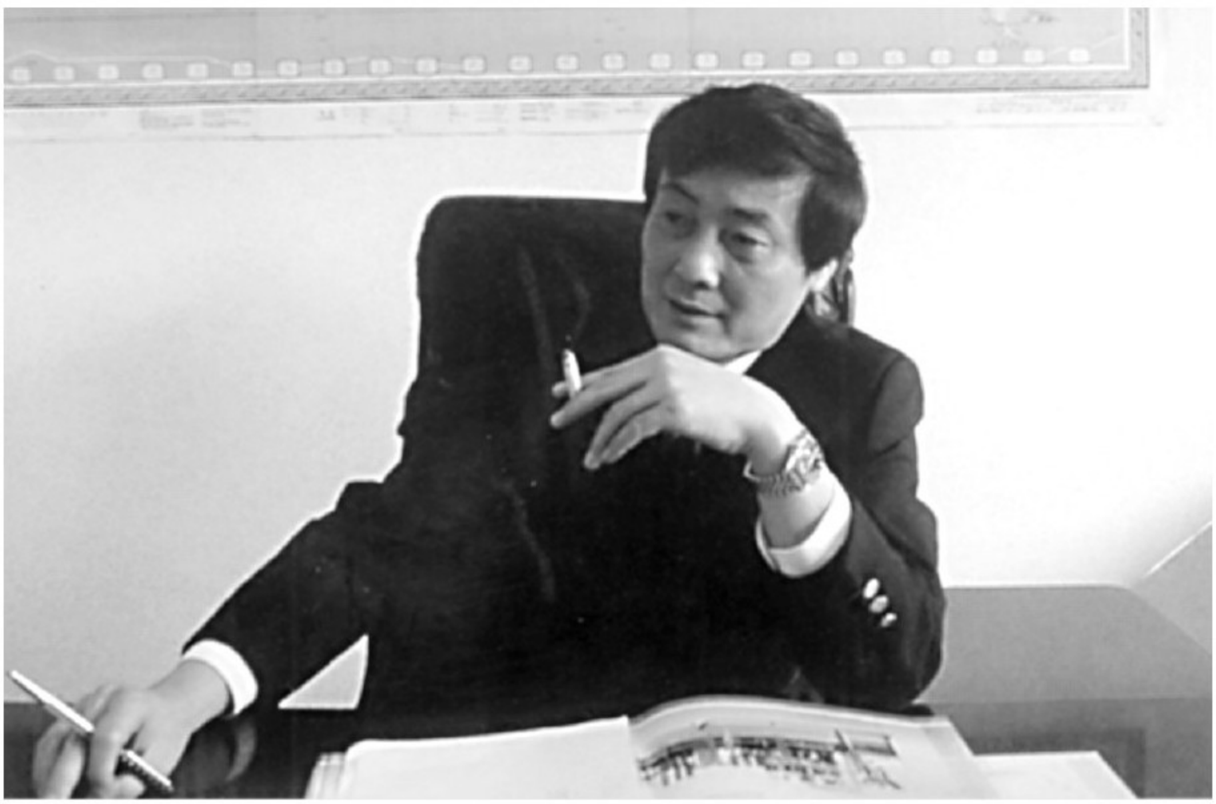
在那个所有的保健品企业都大赚其钱的时候，娃哈哈便已经意识到了保健品产业的成长局限性。宗庆后很早就发现，中国的保健品市场的消费群心理及同业竞争都处在一种很不规范、很不健康的状态中，企业或许很容易在这里捞取充满暴利色彩的“第一桶金”，可是却很难在这里取得正常的、稳定的发展。因此，宗庆后在兼并杭州罐头厂之后，就毅然地决定从保健品产业逐步淡出，开辟新的战线。他在原来的罐头生产线的基础上改造完成了一条果奶生产线，开始推出娃哈哈果奶，悄然完成了从保健品向饮料市场挺进的战略转移。

事实证明，他的这个判断无疑是英明的，后来巨人、三株、飞龙的迅速暴发和衰落以及太阳神的命运为此举作了生动的注脚。

南派北派各有风范

太阳神和娃哈哈的掌门人，均属于个性鲜明的强人型企业家。怀汉新（后改名为骆辉）被太阳神内部员工称为“最难说服的人”，而宗庆后至今在集团拥有说一不二的强势威望。尽管他们年龄相仿、所经历的大年代相同，又在同一时期登上历史舞台，可是，他们在经营决策上的思想则有着很强烈的反差。

在新产品的开发战略上，太阳神与娃哈哈堪称两种典型。



在20世纪90年代，宗庆后的知名度远远不及他一手抚育大的“娃哈哈”

从1988年创业开始，太阳神的主打产品就是太阳神生物健口服液和猴头菇口服液，这两只产品创造了太阳神的辉煌，可是在随后的10多年里，太阳神几乎就再也没有推出过一个成功的产品，这跟怀汉新的产品开发战略有很大的关系。怀汉新曾经对传媒表达过一个观点，

他认为可口可乐仅凭一个“神秘配方”就打造出一个饮料帝国，而且百年如一，长盛不衰，太阳神口服液完全可以成为中国的可口可乐，只需要在浓缩液的基础上作些新的调配就可以了。正是在他的这一理念的支配下，企业在新产品的开发上注意力始终不集中。

太阳神有专门的科研中心，也集中了一批具有较强开发能力的科研人员，可是科研中心无法从市场上获取有价值的反馈信息，没有取得决策层明确的开发方向，因此，数年间开发研制并报批的20多个新项目无一成为企业征战市场的利器。而总部在销售政策的制定上，从来没有对新旧产品实行不同的刺激政策，因此，营销人员自然热衷于销售已形成市场的老产品，而对需要培育的新产品毫无兴趣。多年下来，在兴奋点频繁转移、广告大战异常惨烈的保健品市场，太阳神的两大支柱产品自然出现老化，市场兴趣衰退。企业步入夕阳，绝非偶然。

而娃哈哈在产品开发上则显得十分积极。宗庆后在儿童营养液尚处旺销高峰期的1992年便推出了果奶，实现了战略上的一次转移。其后，他的新产品一直层出不穷。仔细分析，娃哈哈的产品开发战略有三大特点：

一是以大众化产品为目标，进行频繁的尝试。宗庆后在这一点上非常坚决，往往在一个产品达到旺销顶峰的时候，他已经作出了推出新产品的决策。在开发出果奶之后，娃哈哈也曾一度陷入方向紊乱。1993年到1995年，在果奶旺销的前提下，娃哈哈进行了多次尝试性的新产品推广活动，相继推出过平安感冒液、酸梅汤、燕窝、关帝牌白酒乃至娃哈哈榨菜等近十种产品，并前后投入过巨额广告进行推广，可是均没有取得预期中的市场反应。然而，由于企业有一个当家产品在赚钱，这些尝试无非是交了一些学费而已，使宗庆后对中国市场和消费群体有了更为深刻的认识。在每一种产品的推广尝试中，他均在广告和人力资源的投入上保持一定的度，一旦到了这个心理界限还没

有启动迹象，他即决然断臂，全身而退，以保证企业不陷入泥潭。跟很多看到项目就眼红、发现机遇就冲动的企业家不同，宗庆后不是一个市场滥情主义者，相反，他有着一种与生俱来的克制、干脆、冷酷的秉性，是一个市场直觉十分之好的经营天才。1996年，在多次尝试未果后，他又试探性地推出娃哈哈纯净水，在市场上取得良好反响，他当即大举进军水市场。1998年，在纯净水持续旺销的前提下，他又推出非常可乐系列，在可口可乐、百事可乐称雄多年的碳酸饮料市场摆下一步“非常险棋”。

二是在产品开发上实施跟进策略。在宗庆后的办公室里，一度摆满了世界各地的罐头、饮料和食品包装袋，这是他自己出国或委托他人搜集的，他很善于从市场的消费趋势上寻找到属于自己的商机。宗庆后对中国市场有其独特的理解，娃哈哈迄今开发的所有产品，均属于低价位大众产品，而且没有一项是由它首推的。他时刻关注着国内饮料食品市场的微妙动态，观察别的企业的新产品开发及市场反响。他从来不做代价昂贵的市场创造者，只有在他认为消费群体已经形成的时候，他才会起而行之。而他一旦进入某一领域，必定会展开惊天动地的广告轰炸，然后以其实力将成本大幅下降，使产品价位大力拉下，迫使那些先期进入市场的中小企业无利可图并最终退出。在这些策略的设定上，娃哈哈无人可敌。因此，在业内有一句话广为流传：凡是娃哈哈在做的产品，最好不要做，因为已经没有暴利；凡是娃哈哈退出的市场，最好不要进入，因为已经没有利润。

三是通过不断推出“更新代”，延长产品的生命周期。娃哈哈所有销量全国第一的产品，从儿童营养液、果奶、八宝粥到纯净水，没有一个的单瓶（盒）零售价格是超过5元人民币的。由于价位低廉、消费者广泛，因此在产品换代上，不可能有太大的成本增加。而娃哈哈很善于在口味、配方、包装及概念等方面动脑筋，并通过高频率的、可以诱发参与热情的广告活动使产品常见常新，延长生命周期。单是

果奶产品，在问世的8年间，其容量、包装、口味和营养概念等至少进行了数十次的“更新换代”，其频繁和出奇让竞争对手望尘莫及。

在广告路线及品牌策略方面，太阳神和娃哈哈分别算得上是南派、北派的扛鼎代表。

20世纪90年代初，太阳神的广告和品牌推广，在一定程度上催熟了幼弱的中国广告产业，具有文化人气质的怀汉新也十分甘心于让广告人拿太阳神来做“试验品”。因此，在CI导入和形象广告策划初战告捷之后，太阳神一度走上了一条歧途，其推出的广告以追求新时代、推广新理念为主旨，充满了艺术化的气息，然而，却大大弱化了广告的商业功能。与太阳神的充满现代气息、华丽辉煌的广告路线不同，娃哈哈基本上走的是一条实战性的平民路线。其最为著名的广告词“喝了娃哈哈，吃饭就是香”及“妈妈我要喝”等都非常口语化、功能化，独成一派，哪怕是最没有文化的农村消费者都十分容易接受。在1998年之前，娃哈哈的报纸平面广告的创意和创作绝大多数出自其公司内部员工之手，它的电视广告片也拍得较为粗糙，与太阳神在广告投放上的一掷亿金相比，注重市场营销的宗庆后在电视片摄制和平面广告的创作上一向吝于投入，直到近年推出纯净水、非常柠檬之后，公司先后力邀歌星王力宏、李玟出任形象代言人，才在这方面稍有改进，但其电视广告在拍摄成本和美感度上仍然与国内一流公司无法媲美。

在市场拓展上，太阳神采用的是全线推进的策略，而娃哈哈则主要扎根在广袤的农村、城镇市场及次中心城市，娃哈哈至今在北京、上海及广州等少数的中心都市缺乏进入的能力和决心，这自然跟它多年来形成的营销思路有相当大的关系。而在这些大城市之外，娃哈哈则编织了一张稳固的营销网络，多年以来，宗庆后一直十分注重维护与经销商的长期关系，并实施让利于经销商的策略。因此，娃哈哈每

推出一个新产品，都能够迅速地实现理想的铺货面和到达率，为其成功提供了良好的基础。

在人才的使用上，太阳神与娃哈哈的风格也迥异。

太阳神的人才体系是才俊型的。1990年怀汉新“杯酒释兵权”之后，便开始大量招募天下英才，让这些青年才俊分管太阳神的企管部、办公室、人力资源部、财务部、市场部、科技部、事业发展部等要害部门，并由这些一级部门共同组成宏观管理部，太阳神的每个决议都要由七名一级经理签署才能生效。这种严格的层级结构在公司快速成长时确实发挥过积极作用，但不容否认的是，它最终也导致了企业内部管理的僵化和决策的迟疑摇摆。同时，这些青年才俊大多是一些大学毕业没有多久的高材生，他们雄心万丈却缺乏必要的市场经验，在太阳神，他们各自试验着各自的理想，把公司当成了一块试验田，以至于太阳神的管理模式、经营理念、营销政策一年数变。他们的这种一步三计、坐而论道的作风，在一定程度上也造成了战机的贻误。1995年，一向对创新十分宽容的怀汉新也终于不能忍受，他痛下决心，采取挂职下放的方式将这些夸夸其谈的高级行政经理全部推到基层担任省级分公司副经理，以直接了解市场一线的竞争情况。

与此同时，太阳神的开放式的人才培训体制也的确培养出了一大批营销能人，可这些人在成熟之后又因种种原因在随后的几年里先后离开太阳神，或自立山头，或以高昂身价投靠同行企业，最终在市场上开始对太阳神进行围剿。因此，又有人将太阳神那句著名的广告词稍加修改来描述这一现象：“当太阳升起的时候，我们的兄弟都成了对手。”这样的反叛，成了一道颇为引人关注的风景。在20世纪80年代中期，一大批能人从原来的国有老企业中叛逃而出，造就了中国第一代新型企业；而进入90年代中期之后，又有一大批青年才俊从这些企业中叛逃，去构筑新的梦想。

在娃哈哈，我们看到的是一个实战型的人才体系。宗庆后在用人上喜用熟而不喜用生、喜用专才而不喜用通才、喜用执行型而不喜用才俊型。至今，娃哈哈的很多高级干部都是宗庆后创业时期招纳而至的杭州籍部下，其变动更替远没有别的企业那么频繁，而且其中相当一部分是女将，如市场部、公关部、财务部、供应部及办公室等重要部门的经理均为勤恳忠诚型的女性干部。1992年，娃哈哈也曾决心面向全国招聘英才，宗庆后半蹲在北京宾馆的床沿前，亲自一笔一画地修改“人才宣言”，其求才之迫切可见一斑。“人才宣言”在《人民日报》等报纸登出后，在国内刮起一股旋风，当时有2000多人前去应聘，其中不乏博士、市长助理等人才，娃哈哈留用数十人，然而一两年后，这些人几乎全部离开了娃哈哈。

宗庆后在用人上十分审慎和独断。1996年，娃哈哈以4500万美元的价格将50%以上的股份出让给法国达能集团，然而占大股的达能在入股后的几年间却没有一个人参与到娃哈哈具体的经营决策中，这在中国的合资企业中堪称特例。

从万丈雄心到万丈深渊

如果说产品开发乏力和市场创新能力不足是造成太阳神在保健品市场节节败退的原因的话，那么，多元化的经营战略则最终把太阳神推下了万丈深渊。

20世纪90年代中前期的中国经济圈出现了这样一个现象：一方面传统的国有企业出现全面的经营危机，国有运营体制遭遇到全方位的质疑；另一方面，新兴的民营企业表现出蓬勃的生长活力，在先锋的理论界和很多开明的地区出现了一种以新经济力量全面改造、接收旧企业的思潮。一开始，是一些效益较差的亏损企业被推向市场，让外资、民营企业来兼并、控股，后来，又出现“靓女先嫁”的理念，一

些效益尚可的国有企业也被拿了出来。在这一过程中，民营企业所具有的体制优势被认为是企业取得市场成功的决定性乃至唯一的因素。“体制决定论”甚嚣尘上。正是在这样的大氛围中，民营企业家们的自我意识极度膨胀，纷纷扮演起“拯救者”的形象，开始了大规模的多元化投资和种种“空手套白狼”式的经营活动。

作为新兴企业的领军人物，怀汉新的万丈雄心也被太阳神的超常发展激活了。1993年，就在公司销售额达到13亿元巅峰的时候，太阳神吹响了多元化的进军号角。怀汉新将“以纵向发展为主，以横向发展为辅”的战略口号改为“纵向发展与横向发展齐头并进”，一年内上马了包括石油、房地产、化妆品、电脑、边贸、酒店业在内的20个项目，在新疆、云南、广东和山东相继组建成立了“经济发展总公司”，进行大规模的收购和投资活动。怀汉新对这些项目寄予厚望，甚至提出了近乎“人有多大胆，地有多大产”的豪言壮语。

在短短的两年时间内，太阳神转移到这些项目中的资金达到了3.4亿元，然而，非常不幸的是，这些对于怀汉新而言十分陌生的项目竟没有一个成为一轮新升起的“太阳神”，这3.4亿元几乎全部打了水漂。怀汉新日后曾痛切坦言：“在追求高速发展时，没有进行专业化体系的建立，没有注重建立规范的投资审核、操作与跟踪、评价、监控体系，导致了混乱及一些不必要的资源损耗。”

1995年12月，太阳神在香港上市，招股价每股1.5元港元，认购比例只有公开招股数的22%，首日上市即跌破招股价，每股1.17港元，下跌22%，后在基金经理的强力推介下曾在1996年3月涨至2.2港元的历史最高价。1996年5月上市后首次公布业绩，公司6名董事在股价2港元时大手沽售，套现1051万港元，造成市场信心丧失而大量抛售太阳神股票。这一年，太阳神出现创业以来首次亏损，亏损额为1100万元。1997年，亏损急剧增加，全年亏损1.59亿元，股价一度下跌到惨不忍睹的9分港元，沦为垃圾股。

太阳神的多元化之路，无疑是一条通往悲剧之路。在当时的中国，几乎没有一家知名的企业没有犯过多元化的错误。即便如一向审慎的娃哈哈竟也没有幸免。娃哈哈在1992年5月通过社会募集的方式融得资金2.36亿元，发起组建了娃哈哈美食城股份有限公司，在杭州闹市中心吃下一块黄金地皮用于房地产开发，准备建造一座华东最大的美食城。然而，由于从来没有操作过类似项目，美食城工程建建停停，竟拖了6年之久，这期间不仅耗去娃哈哈巨额资金，而且延误了上市的良机。

我们看到，像太阳神、娃哈哈这些在短缺经济状态中成长起来的新兴企业，在完成原始积累步入持续发展的时候，往往下意识地产生扩张冒进的冲动，自以为无所不能：一是“微观精明、宏观盲视”，企业家在规划企业发展蓝图时往往无视整个宏观经济的整体走向，根本不注意宏观经济的预期，以致造成中长远的经营策略与宏观经济走向相扭曲、相背离；二是“自信过度、危机淡漠”，已往的成功使企业家对自己的决策和直觉过于自信，往往忽视市场变化，有时甚至有“领导市场、创造需求”的雄心壮志，似乎是其企业的生产规模和发展方向决定着市场的走向，而不是市场决定其企业的生产规模和发展方向；三是“理想宏大、盲目扩张”，早期的草创经验使缺乏专业训练的企业家产生一种强烈的、百无畏惧的错觉，什么领域利润高就想进入什么领域，似乎他是万能的，什么经营活动都能搞、都敢搞，于是，盲目追求多元化便成了一个绕不过去的陷阱。



一个项目每年赚100万元，10个项目……

著名的《兰德手册》中有这样一段话——**似乎每一位杰出的领导者都遵循这样的“惯例”：一旦他们征服了一个难题，他们往往对已经到手的成功失去兴趣而寻找下一个更大的挑战。而这样的“惯例”常常被视为一种美德而被人津津乐道。这是他们杰出之所在，可也常常是他们走向滑铁卢的开端。**

总觉得，这段文字应该贴在每一位杰出的企业家的书橱上。

跟太阳神相比，娃哈哈幸运的是它在多元化的道路上走得并不太远。1993年前后，娃哈哈曾经为了“品牌多元化拓展”开过多次研讨

会，会间形成两大派意见：多数专家认为，娃哈哈品牌有明显的儿童品牌特征，应当围绕儿童用品进行系列开发，吃穿玩用各个领域一块上；而少数专家认为，娃哈哈还是应当发挥自己的营销网络和经验优势，在食品饮料领域谋求拓展。后者的意见中存在一个很大的疑问点，即“娃哈哈”是否能够被当作成人品牌来推广，生产成人饮料？宗庆后在百般权衡之后，终于选择了后者的意见，决心实施以食品饮料为主领域的“同心圆”战略。从今天看来，“真理”的确掌握在少数人手里。

“空降兵”无力挽狂澜

1997年前后的太阳神，已经显出夕阳无奈西下的迹象。这时候，一个引人注目的人物出现在集团总部。怀汉新从总裁宝座上引退，让出身哈佛大学MBA工商管理硕士的王哲身替而代之。

一家濒临危境的企业外聘“空降兵”以求力挽狂澜，这是西方现代企业经常采用的一个策略，怀汉新摒弃个人声誉得失出此绝招，可谓胸襟宽广。

此时的太阳神尽管已日薄西山，可是仍有复兴的火种存在。据公司内部分析，至少尚有四大条件：一是无形资产评估高达26亿元的太阳神品牌在消费者中仍持有良好的信誉，并未在市场上遭遇毁灭性打击；二是集团尽管在多元化进程中屡战屡败，可是并没有陷入致命的债务纠纷，其资产负债率仅为10%，处在一个安全的经营界面；三是储汇丰厚，据称集团在香港汇丰银行至少有3亿～5亿元的存款，粮草之忧尚未燃眉；四是人才素质优秀，“黄埔军校”的风范隐约依存，一线的营销队伍尚未溃不成军。

这样的四个条件，对于担负重任的“空降兵”王哲身而言，应该都是利好面。集团上下也对这位哈佛MBA寄予了厚望。然而，在随后的

一年里，这位“洋教头”却没有给人们带来期望中的喜悦。

首先，是他的高薪让集团内部其他的高层人士心生不平。据称，王哲身的年薪高达140万港元，这个数字远远高出了其他一级经理的待遇。其二，王哲身入主太阳神后，连炒数位高层管理人员，大批更换中层人员，在企业经营尚无复苏迹象的情况下，却人为地酿造了一出人才大逃亡的乱剧。另外，当时的王哲身看不懂中国文字，听力也不在行，在与员工的沟通上有一定的障碍。另外，他毫无在中国保健品行业工作的经验，对与中国消费文化息息相关的保健品市场缺乏现实、深刻的认识。

1998年，太阳神的市场销售额仍然在下滑通道中坠行，怀汉新的“空降兵”计划再次落空。8月8日，集团在冷清、落寞的气氛中度过了它的10周年华诞。在这场被定名为“励志会演”的庆典会上，怀汉新感慨万千地说：“我们仍处于商品经济的大海中学游泳的阶段，几乎不可避免地面对许多值得反思、总结的挫折与教训。”此后，他又曾数次提出太阳神的改组方案，如将太阳神总部改造成控股公司，引进外来资本共同参股，再如允许集团内部人员在体制外建立非紧密型企业，欢迎离开的员工带项目回太阳神共同创业，如此等等，却大多因操作困难而不了了之。

随后几年，退隐的怀汉新深居简出，与社会和员工处于半隔绝的状态。有些老部下在离开太阳神之前想见他一面竟不可得。

而当年同为“双子星座”、一度还被太阳神抛下一大截的杭州娃哈哈则以其现实、稳健的经营思路而日益壮大，公司连续数年雄踞中国食品饮料制造业利税总额第一位，其出品的果奶、纯净水、八宝粥的市场占有率均为全国第一，2000年的销售总额超过50亿元，可谓一骑绝尘，后者难追。

太阳神　大事记

1987年，太阳神集团的前身广东省东莞县“黄江保健品厂”成立，生产一种商标名为“万事达”的生物健口服液。

1988年1月，“生物健”在国家体委举办的一次全国保健品评比活动中，一举获得中国运动营养金奖。年初，生物健技术的持有人怀汉新辞去公职，全身心投入“生物健”。这年8月，黄江厂正式更名，将厂名、商品名和商标统一为“太阳神”。稍后，太阳神推出其著名的企业形象识别系统。

1990年，太阳神的销售额达到了2.4亿元，市场份额最高时达63%，创下了迄今无人可以超越的纪录。同年，太阳神人才大换血，与怀汉新一起创办太阳神的9位元老级高层人物被迫让出自己的位置，与此同时，一批有才华的年轻人走上了高层管理的岗位。

1991年，太阳神进入“中国500家最大利税总额工业企业”序列。

1993年，太阳神的营业额达到创纪录的13亿元。同年，太阳神向多元化进军，怀汉新将“以纵向发展为主，以横向发展为辅”的战略口号改为“纵向发展与横向发展齐头并进”，一年内上马了包括石油、房地产、化妆品、电脑、边贸、酒店业在内的20个项目，并进行大规模的收购和投资活动。太阳神向以上这些项目投入资金达3.4亿元，而这3.4亿元几乎全部打了水漂。

1994年7月，美国世界杯足球赛期间，太阳神在中央电视台的直播节目中播出了一条长达45秒、名为“睡狮惊醒”的形象广告。据说这条广告片的拍摄费用为150万元，这在当时堪称天价。

1994年，太阳神集团在全国大型工业企业500强评比中名列第270位，经国家体改委、中国证监委、国家统计局、中国股份制企业评价

中心评审，太阳神集团被评为1994年度中国最大300家股份制企业之一。

1995年12月，太阳神作为中国内地首家保健药品和健康食品生产企业以“红筹股”概念在香港挂牌上市。首日上市即跌破招股价，下跌22%。

1996年5月，太阳神上市后首次公布业绩，市场大量抛售太阳神股票。这一年，太阳神出现创业以来首次亏损，亏损额为1100万元。

1997年，怀汉新辞去总裁职务，出身哈佛大学MBA工商管理硕士的王哲身替而代之。

1998年，太阳神的市场销售额持续下滑。8月8日，太阳神在冷清、落寞的气氛中度过了它的10周年华诞。

2000年3月，太阳神指控可口可乐公司侵犯其广告著作权。4年后，北京市高级人民法院审判太阳神胜诉。

2007年2月，太阳神获得商务部颁发的直销牌照，从而进入直销领域。

档案存底

“这些经济威猛强劲的现象就像肺病患者两颊的潮红一样，是一种假象，这些产业的内部已经开始腐朽。它们并非缓慢地趋向停滞或衰退，相反，它们往往是在一个最不经意的危机中被一击而溃的。在很短的时间里，它们就会从利润空前的佳境陡落到濒临破产的境地。”

这是俄国著名异端经济学家尼古拉·康德拉蒂耶夫描述“长期经济停滞”景象的一段文字，我觉得用它来描述中国保健品产业的命运竟是如此地贴切。

对太阳神而言，除了自身的策略失误之外，它最大的不幸似乎还在于，在过去的10年里它始终沉浮在这个竞争激烈、缺乏理性和诚信度、永远不按牌理出牌的保健品市场风暴之中，它可能是所有竞争对手中最规范、最守信和充满理想主义的一个了，可是在这样的乱世之中，它的这些秉性竟显得如此地柔弱和被动。在那些“两颊潮红”、粗暴疯狂的对手一一倒下的时候，中国保健品江山也早已支离破碎得惨不忍睹了，荷戟而立、遍体鳞伤的太阳神又岂能独幸？怀汉新曾经十分惨痛地呼吁道：对于任何一个行业内部的企业来说，维护行业的整体信誉非常重要，没有自律精神，无异于短期内自毁“长城”。确实，正是由于保健品行业的不规范竞争，给行业市场的整体信誉造成了周期性的严重打击，使保健品行业陷于重灾之中。

保健品市场10年备忘录

1987年，以杭州保灵为代表的蜂王浆产品拉开中国保健品市场的帷幕。

1988年，太阳神、娃哈哈分别正式挂牌。生物健口服液、娃哈哈儿童营养液掀起中国保健品市场第一轮热浪。

1989年，“851”生物制品、“昂立一号”相继问世。

1990年，飞龙集团以飞燕减肥茶与延生护宝液起家并走红。

1991年，史玉柱注册“巨人”公司。

1992年，深圳太太集团成立。

娃哈哈推出果奶，逐步淡出保健品市场。

1993年，马俊仁的“中华鳖精”带动保健品市场的热潮。

乐百氏以1000万元代价购得马俊仁一纸配方，推出“生命核能”，并在全国尝试经销权拍卖转让。

史玉柱建立康元保健品公司，“脑黄金”横空出世。

姜伟凭借飞龙成为亿万富翁。

太阳神以创造13个亿的销售纪录进入鼎盛期。

武汉红桃K集团成立。

1994年，保健品市场处于全盛时期。全国保健品企业有3000多家，保健品种有近3万种。

红桃K的卟啉铁工艺，被国家科委列为1994年的火炬计划项目。

1994年8月，三株口服液在济南问世。

1995年，史玉柱推出12种保健新产品，生产总值超过1个亿。

益生堂三蛇胆胶囊被指控混淆了食品与药品的广告用语，罚款6万元。

1995年下半年，卫生部对212种口服液进行抽查，宣布不合格率为70%。保健品市场从峰顶滑入谷底。

1996年，巨人的“巨不肥”出产后销量大幅攀升，但史玉柱仍无法力挽狂澜，下半年巨人宣布财务崩溃。

姜伟发表《总裁的20大失误》。

太阳神销量急剧下滑。

三株口服液在农村市场获得巨大成功，年销售达80亿元，成为真正的“保健品之王”。

1996年6月1日，全国实施《保健食品管理办法》。

1997年5月1日，国家技术监督局实施《保健（功能）食品通用标准》。从此，许多民营企业销声匿迹。

1998年3月31日，常德事件发酵，名噪一时的三株口服液从此一蹶不振。

1999年，常德事件中三株胜诉，但三株已无力回天。

1999年4月，久违了的太阳神突然推出“风景减肥胶囊”，试图东山再起。

姜伟重出江湖，推出“伟哥开泰”胶囊。

“脑白金”以其十分怪异的行销模式热销市场。

2000年，史玉柱重出江湖接受记者访问。神秘“脑白金”的身世之谜引起传媒无限猜测。

附：口号与广告

当太阳升起的时候，我们的爱天长地久

——广州太阳神

喝了娃哈哈，吃饭就是香

——杭州娃哈哈

大风起兮龙腾飞，五洲遮日起飞龙

新生活的开始，延生护宝

——沈阳飞龙

巨人要成为中国的IBM，东方的“巨人”

请人民作证

让1亿人先聪明起来！

——深圳巨人

争当中国第一纳税人

把三株做成“日不落生物制品的王国”，确立“大保健大医药”的产业格局

——济南三株

做今日之事，创今日辉煌

——广东今日

只有逗号，没有句号

——武汉红桃K

今年过节不收礼，收礼只收脑白金

——珠海康奇

案例研究

可口可乐依靠一个百年如一的“神秘配方”打造出全球最大的饮料帝国，这是世界营销史上一个最著名的案例。太阳神也一度梦想在中国创造出一个可口可乐式的奇迹，可是它最终失败了。其实，在日趋新潮化的今天，可口可乐的“神秘配方”战略正面临越来越严重的挑战和危机。在2000年全球市值最高公司排行榜上，可口可乐公司已经从20世纪90年代中期的前5位一直下滑到了第26位。下面这篇发表在《商业周刊》上的文章便对此进行了评述。

迷茫的品牌/南妮特·伯恩斯等

在整个20世纪80年代和90年代初期，“可口可乐”“宝洁”等曾是众多企业艳羡不已的超级品牌中的佼佼者，这些企业不遗余力地在世界各地树立其美国形象。它们曾经被誉为发明创造的中心、求职者趋之若鹜之地，同时也是投资者慷慨挥金的增长股。

然而风光的年代早已成为历史。这些超级品牌多年来随波逐流，人们对它们早已熟视无睹。Mercer管理咨询公司的约翰·卡尼亚指出：“如果你回顾一下七八十年代的市场创新，可口可乐、宝洁和麦当劳无疑是开路先锋，那么今天呢？它们都是一些迷茫的品牌。”

一家名为Interbrand的英国咨询公司在2000年全球最知名品牌分析中发现，在名列前5位的品牌中有4家属于高科技公司，它们是微软、IBM、英特尔和诺基亚。可口可乐虽然名列第一，但其品牌价值却狂跌了110亿美元，仅为725亿美元。毫无疑问，昔日的成功之路已经画上句号。多年来，随着消费者们消费目标的转移，传统大牌公司的魅力早已今非昔比。RFA/Dismal Sciences公司研究人员提供的资料显

示，汽车、饮料、食品、化妆品、洁净用品等在目前的家庭开支预算中所占的比重较10年、20年前大为降低。Wollf Olins咨询公司负责人乔纳森·诺尔斯认为：“消费者的忠诚度出现了裂变。”

正因为如此，传统大牌企业正在顽强挣扎，力图高昂自己的头颅，它们之中的捷足先登者已经成功在望。尽管只是刚刚起步，投资者们并非视而不见，好收成似乎指日可待。当宝洁公司收成不佳的消息引发的消费品股票春季狂泻之时，金伯利—克拉克公司、高露洁棕榄公司等已经告别泥潭，重拾山河。

东山再起的秘诀何在？这些公司正全力拥抱一种全新的商业模式：抛弃麦迪逊大道上的广告规则，以硅谷为榜样，潜心从事创新和机构改革。为了更好地了解消费者（特别是年轻消费者）并缩短产品生产周期，它们重视团队协作，讲究效率，有效利用数据信息，采用精明的在线营销战略。南加州大学资深研究员杰伊·康格认为：“硅谷模式是有效的、成功的。”

在当前的品牌危机中饱经苦乐的莫过于可口可乐公司。历经数年的蹒跚之旅后，去年2月上任的首席执行官道格拉斯·达夫特正重整旗鼓，挥师回马。达夫特的战略是：追随高科技公司战略模式，放弃曾一度使可口可乐登峰造极的高度集权化机构管理模式。他正试图对可口可乐公司的战略（从消费者口味、新品设计开发到营销节奏）一一进行重新审视和评估。

今天，可口可乐公司破天荒地鼓励当地经营者们开发包括无碳酸饮料在内的各种新产品，并在世界各地开设一系列当地化的“创新中心”，鼓励科技人员在当地直接参与市场开发、包装设计和新品促销。到目前为止，可口可乐公司在土耳其的桃味饮料、在德国的果味芬达以及仅在比利时和荷兰的Aquarius运动饮料等都已应运而生。尽管上述努力只是刚刚开始，但投资者们早已捕捉到了商机。今年3月，

公司股票价格曾跌至一年来的最低点，每股仅为43美元，如今已攀升42%，达到61美元。可口可乐公司市场部负责人史蒂芬·琼斯说：“我们的巨大成功来自于市场。我们每天都在研究消费者的心理，每天都在调整公司的营销模式。”

企业何以知道他们提供的正是消费者们真正需要的呢？Eddie Bauer公司营销部负责人杰克·圣索洛回忆道：不久前他的信息还只是局限于根据区域划分大众口味，今天，在线战略已使其能通过目录和网络跟踪每一位顾客与零售商之间的交流。该公司的在线泳装春季预演有效地增加了部分款式的订单。圣索洛称：“我可以了解每个消费者了。”

尽管人们并不认为当前的品牌危机预示着像宝洁、可口可乐之类的行业巨人将寿终正寝，但是在网络年代的今天，老牌公司要想东山再起，找回昔日的品牌光环，必须搭上时代快车。否则的话，代价将十分惨重。

（摘自《商业周刊》中文版2000年第10期，有删节）

南德　一个“堂吉诃德”的中国版本

转型社会中，企业家扮演着怎样的政治角色？转型社会中，企业家的政治话语权在哪里？企业家应该有怎样的政治距离感？中国需要怎样的有政治意识的企业家？牟其中没有作出正确的回答，但他提出了问题……

2000年5月30日，一条来自湖北省武汉市的新闻占据了国内各大媒体的醒目版面：牟其中今日被判处无期徒刑。

这条新闻称，牟其中曾在中国商界创造过“罐头换苏联飞机”“放俄罗斯卫星”等“神话”。他于1999年1月7日因涉嫌信用证诈骗被武汉警方在北京抓获，同年2月5日被批准逮捕。11月1日，牟其中案在武汉公审。检察机关指控牟其中于1995年7月至1996年7月间，采取虚构进口货物事实的手法，从中国银行湖北省分行骗开信用证总金额8000余万美元，承兑总金额7500余万美元，其行为已构成信用证诈骗罪。此案开庭时，吸引了境内外约百家媒体前来采访。[24]

“九人踏雾入山来，重登太白岩。一层断瓦一层草，不似当年风光一般好。”几十年前牟其中揖别故人出川闯荡时挥就的半阕《虞美人》，竟在此刻为他的跌宕生涯作出了宿命般的注脚。

牟其中是企业家吗？

在开始动手写下本章的时候，我常常问自己一个问题：牟其中算不算是一个企业家？

很多人说他不算。



牟其中

曾任南德经济集团“首席顾问”的顾健先生撰文说：如果把牟其中定义为一个企业家，则不但真正的企业家不愿与他为伍，牟其中本人也不会同意，因为他志不在此。他并不是一个企业家，而是一个充满野心的政治投机分子，他的素质与他巨大野心之间的落差以及他所处的环境，注定了他不可能有成功的机会。所以，牟其中的失败不是一个企业家的失败，而是一个政治投机分子的失败。[25]

曾多次采访牟其中并因在新闻发布会上咄咄逼问而让其十分不快的《南方周末》记者方进玉同样认为：牟其中根本就不是企业家，他对自己的人生定位是政治家，比如说他的南德集团也要搞南水北调工程，计划炸开喜马拉雅山，引雅鲁藏布江的水入黄河。他还说将来可以请某位中央领导人退下来以后一起做，口气之大一般人绝对达不到。[26]

连港台的媒体记者也以异样的眼光描述牟其中，香港《ASIA INC》杂志一篇题为《牟总裁奇怪的崛起》的文章写道：牟其中真正的兴趣不在于商业，他的终极目标是从政，而南德只是他进入政界的发射架。那个梦想可以解释为什么他会如此追求宣传，为什么他在外公开宣讲其他人小心避开的政治问题。

在更多的人眼里，牟其中是“狂人”“疯子”“伪思想家”“轻度精神病患者”，他被排斥在企业家的范畴之外，顶多只能算是一个“披着企业家外衣的骗子”。

连牟其中自己也对自己的定位很模糊，他说自己是一个“三不像”：半个经济学家加半个社会活动家加半个企业家。

然而，牟其中确乎又是一个企业家。

他创办的南德集团一度是中国最著名、发展最快的私营企业。他所从事和拓展的领域基本上在经营投资开发的范畴。他被美国《福布斯》评为中国个人资产最多的十大富豪之一，他还是第一个受邀参加在瑞士举行的世界经济论坛年会的中国私营企业主。他的所谓“1度理论”[27]“平稳分蘖”[28]“第四产业”[29]等，也是资本经营方面的新观点。即便那个最后让他身败名裂的刑事官司也是一起纯粹意义上的经济案件。

1800年，当法国经济学家J.B.萨伊杜撰出“企业家”这个名词时，他是这样下的定义：“将经济资源从生产力和产出较低的领域转移到较高的领域。”

如果按这样的定义来理解，牟其中应该是一个最正宗不过的企业家——他毕生的梦想和所有的理论都是为了“转移”。与工业文明不同的是，牟其中认为他所进行的是“以知识、信息和智慧为第一要素、为主要资本的新型知识经济形态”的转移。

许多人常常用凯恩斯那句“没有免费的午餐”来揶揄牟其中的空手套白狼。可是，的确还有很多杰出的经济学家的理论与牟其中的观点不谋而合。比如，世界上最早预言了亚洲金融风暴的美国著名经济学家保罗·克鲁格曼在《萧条经济学的回归》中就曾经提出过一个新的经济学悖论——世界上存在着免费的午餐。他说：只要我们伸出手来，就有免费午餐，因为这时大量闲置的资源就有用武之地……真正短缺的不是资源，不是美德，而是对于现实的理解与把握。

牟其中显然会对这段文字深有感触。

具有讽刺和悲剧意义的只是：自以为智商之高无人能比的牟其中直到身陷囹圄也没有完成一件他所渴望的“转移”，自以为对中国现实有最深刻的理解与把握的牟其中恰恰成为对现实经济和政治的最可笑的狂想者。

世无定势，遂使牟某成名

在牟其中的一生中，有两部作品让他品尝了两种截然迥异的人生况味。一部是由一位新华社资深记者撰写的《大陆首富发迹史——牟其中》，它使牟其中一跃而成为中国新兴民营企业的领军人物和“精

神领袖”；而另一部由他原来的部属写的《大陆首骗牟其中》，则一棒子把他打进了“斯人不亡，天理不容”的万丈深渊。

其实，真正应该为牟其中写书的时间是今天。因为一切已经尘埃落定，作为一个奇特的转型社会中的奇特型的企业家，我们终于可以用一种理智的、全景式的思考来观察牟其中的商路历程了。

1940年，牟其中出生于巴山蜀水间的重庆万县。他的父亲牟品三是当年川蜀知名的银行家，故牟其中自小就认为，“钱是商品，而银行是卖钱的商店”。跟同时代绝大多数的中国人一样，牟其中自幼有很浓厚的政治热情，且敢言敢为，百无禁忌。1975年，他因组织“马列主义研究会”被判反革命罪入狱。在狱中，他与狱友合力写出过一篇题为《中国往何处去》的万字文，并差点被判死刑，这成为他日后炫耀的最得意的政治资本。

1979年的最后一天，牟其中从万县沙河监狱获释。两个月后，他领到了一张“江北贸易信托服务部”的营业执照，自称“自愿充当中国经济改革的‘试验田’”。1983年，他从重庆一家半停产的军工厂弄出一批座钟销往上海，结果被司法部门以“投机倒把”罪又关了一年监狱。

1989年，牟其中在从万县到北京的火车上认识了一个河南人，从他口中，牟其中得知正面临解体的苏联准备出售一批图-154飞机，但找不到买主。于是，异想天开的他在京郊租了一间民房，到处打听有谁要买飞机。他对航空一窍不通，像无头苍蝇一样到处钻，一个月后，终于让他打听到一年前刚开航的四川航空公司准备购飞机的消息。牟其中找到四川航空公司，七拐八弯之后，四川航空公司同意购进4架图-154飞机。然后，牟其中又在四川当地组织了500车皮罐头、皮衣等商品交给俄方以货易货。这笔贸易到1992年宣告成功，牟其中说他赚了8000万元到1个亿。

日后人们发现跟牟其中有关的所有数字都是“仅供参考”的，牟其中从“罐头换飞机”中到底赚了多少钱，只有天知道，不过这件事使他完成了原始积累并迅速地名闻天下倒是事实。有意思的是，无论在当年还是在今天的中国，飞机贸易都是一个有进入限制的领域，牟其中此举的合法性何在却始终没有人提出来过。直到他被第三次判刑后的2000年7月，四川航空对外拍卖牟其中替它购的图-154飞机，其名义是“走私飞机”。

以最原始的以货易货方式而获得匪夷所思的成功，使牟其中也突然间对自己刮目相看起来。也就在1992年前后，一位叫黄鸿年的印度尼西亚华商以“为改造国有企业服务”为大旗在国内一口气收购了数百家国有企业，并在海外上市倒卖成功，是为“中策现象”。[30]黄鸿年以资本收购获利的事件在当时国内掀起惊天波澜，争议、赞赏声交错四起，中国经济界第一次目睹了“资本经营”的魅力。牟其中对黄鸿年惊羡不已，他很快将自己的“罐头换飞机”也归入到资本经营的大筐子里，以中国“第一个吃资本经营这只螃蟹”的企业家自诩。一时间，外有黄鸿年，内有牟其中，内外辉映，风生云起。

由此生发开去，善于宏观思辨的牟其中提出了一套“智慧文明”的牟式理论：“从1992年以后，我就发现，过去的经济规律已经在市场经济中变得十分地可笑了，工业文明的一套在西方落后了，在中国更行不通，我们需要建立智慧文明经济的新游戏规则。有人说我搞的是‘空手道’，我认为，‘空手道’是对无形资产尤其是智慧的高度运用，而这正是我对中国经济界的一个世纪性的贡献。”[31]

是牟其中让“空手道”这个原本颇有贬义的名词蒙上了神秘的橘黄色。

在北京南德经济集团的大厅门口，书写着牟其中的一句格言：“世界上没有办不到的事，只有想不到的事。”的确，在以后的

数年里，牟其中以资本经营的名义做了很多别人想不到，甚至想也不敢想的“大事”——用牟式语言表达就是“智慧型项目”。

1992年，牟其中提出由南德公司出资150万美元独家赞助召开“华人经济论坛”，每年在大陆举办两次，邀请全球各地华人企业家和华人经济学家参加。

同年，他宣布与一位民营科技企业家合作在北京建立1000亩的高科技开发区，准备进行高技术项目的开发生产，南德投资5000万元，计划在全国每个县建立一个高蛋白饲料加工厂。

如果南德是牟其中手上的那只皮球，这样的玩法是不是很惊险？



如果南德是牟其中手上的那只皮球，这样的玩法是不是很惊险？

1993年4月，南德与重庆大学在重庆宾馆签署了联合办学协议。同时，双方还决定将重庆火锅快餐化，推向世界各国，在5年内做到销售收入1000亿元；南德投入2亿元成立重庆麻辣火锅快餐公司，将从1000亿元收入中拿出15亿元建立重庆大学教育基金。同时，南德宣布收购重庆当地的一家柴油车修配厂。

同年春天，牟其中宣布投资100亿元独家开发满洲里，建设“北方香港”。

同年11月，南德又与张家界市签署了一张协议，计划投资10亿元进行区域开发。

1994年，牟其中提出建一个118层高的大厦，地点考虑在北京或上海，下边的广场就叫邓小平广场，投资100亿元。

同年，牟其中走马考察陕北，情绪激动地表示：准备在陕北投资50亿元。

同年3月，南德宣布要搞三大项目，分别是中华巨塑、世界华商大会和南德别墅。

1995年，牟其中在一次演讲中提出要办一所“南德儒商大学”，投资5亿元。

1996年，牟其中宣布对辽宁的三家国有企业进行2亿元的投资改造。

同年3月，牟其中提出将喜马拉雅山炸开一个宽50公里、深2000多米的口子，把印度洋的暖湿气流引入我国干旱的西北地区，使之变成降雨区。继而，他又提出采用定向爆破的办法，在横断山脉中筑起一

座拦截大坝，可以为黄河引入2017亿立方米的水量，投资额为570亿元。

同年9月，南德宣布投资控股总造价为1亿美元的“国际卫星-8号”。

……

这一个个惊人的投资项目，一次次地在国内传媒上炸开，一次次地把牟其中聚焦在耀眼的镁光灯下，使牟其中和他的南德公司光芒夺目。尤其跟一般企业家不同的是，牟其中以机敏善辩著称，是一个天才的演说家，他对中国的经济体制改革有着自己独到的观点和思路。在对新经济现象的观察中，他善于敏锐地捕捉到兴奋点，将其提升到理论的高度，并用其独特的语言进行表达。他先后提出了“99加1度”“平稳分蘖”等颇让人耳目一新的观点，尽管这都是一些对经济活动的形象化描述，并不构成一个新的理论发现，可是在当时还是很有启蒙意义，在经济界一次次地受到关注。那些年，牟其中周游全国，布道演说，四处考察，八方许诺，所到之处必掀起一股牟旋风，被尊为“资本经营大师”“中国民营企业的先行者”。

1993年，南德集团公布其资产和债务：总资产8.6亿元，净资产4.8亿元，固定资产2.9亿元。1995年2月，《福布斯》杂志将牟其中列入1994年全球富豪龙虎榜，位居中国大陆富豪第4位。同年，中国的一本名为《财富》的民间杂志把牟其中定为“中国第一民间企业家”和“大陆超级富豪之首”，牟其中称其资产“至少20亿元，也可能是100亿元”。

1996年1月，一本由新华社记者撰写、厚达450页的《大陆首富发迹史——牟其中》由作家出版社公开出版，牟其中的名望达到顶峰。在书中，他还宣布了南德公司的新目标是，5年到10年内跻身世界十大

企业行列。[32]公司的业务路线被确定为："从1998年起，用3年的时间，在西方发达国家建立起50家商业银行、投资银行、保险公司、证券、基金等金融机构；充分利用外资，在全世界购买高新技术，在国内大规模地与国有企业合作建成股份公司，进行体制改造，并用上述高新技术对其技术改造；充分利用中国人的聪明才智和低成本劳动力，生产出世界第一流的产品，在全世界销售；最终建立起几十个高新技术垄断、行业垄断的大型跨国企业集团，再对这些优秀的企业进行国际金融操作，获得更多资金，又开始新的一轮循环。"

然而，在整个20世纪90年代漫长的经商经历中，除了"罐头换飞机"之外，牟其中到底还做过什么赢利的商业项目，至今仍是一个谜。一个很可能的事实是，南德从来就是一个靠贷款维系着的吸氧型企业，他所宣布的那些"智慧型项目"都是向银行求贷的理由之一。早在1991年初，当顾健被牟其中请去当南德顾问后不久，他就发现了这个真相：

当时，南德经济集团还在北京羊坊店的地下室里。但据它散发的材料介绍："业务范围横跨航空服务、租赁、航运、金融服务、风险投资、贸易、工业、房地产、高科技、工程开发、信息咨询等10多个领域，在国内外设有20多家分公司、子公司和7个主要研究所，贸易伙伴遍及世界各地。"牟其中的"分公司""子公司""研究所"都是空的，一个单位只有一个人，甚至几个单位只有一个人。

牟其中与外国记者谈话，顾健大多在场。顾健亲耳听到他在几十天里把自己的资产越吹越大，"3亿""6亿""10亿""13亿""20亿"，甚至"50亿"。顾健问他："你的钱在哪里？你怎么赚来的？你缴多少税？"他得意地说："谁来查我？怎么查我！"

四大错位　多重失信

一个大企业家，首先应该是一个思想家，是一个善于进行政治思考的社会精英。

正如很多人所观察到的，牟其中是一个讲政治的企业家，牟其中本人对此也从不讳言。在他自撰的一篇题为《企业也要讲政治》的文章中，他写道：“这是非常危险的。中国是一个政治与经济不能分离的国家，这是我们历史的一部分。不过，我即使感觉到危险，我还要干。”以经济——具体到南德公司就是资本经营和智慧经济——的手段，与政治资源相嫁接，通过改造现实的方式推进中国现代化的进程，最终实现其早年就有的所谓改造中国的抱负，这大抵是牟其中心目中最高的经营境界。

客观地说，企业家牟其中的每一步都是在这条大道上行走的。那位最终把牟其中推向“坟墓”的《大陆首骗牟其中》的作者吴戈先生也承认：“我想到牟其中这个人，心里会有种感动，甚至很想哭。作为一个人，牟其中的一生是很坎坷的，可能有人愤恨牟其中的流氓行为；但作为一个人，他又是一个大写的人，他很有才华，但最终他被自己的智慧和勇气毁灭了。他的政治自卑感很强，同时又有很大的政治梦想，他喜欢以搞经济的名义操练政治，这是他们那一代企业家的通病。”

事实上，在那些与牟其中同时代的企业家中，他并不是唯一一个具有强烈政治情结的人。甚至在改革开放的初期，“商而优则仕”还是无数传统的国有企业经营者的最理想的归宿。有媒体在1997年对10年前荣获首届“全国优秀企业家”称号的20位企业家进行了追踪，结果发现，除4个人尚在原岗位上苦苦坚持外，其余皆已离去，而其中归宿最好的是转而从政的3位。自民营企业崛起之后，这一现象其实已悄然转变，包括牟其中在内的一代民营企业家已很少有人放弃已有的事业，他们更愿意以另一种间接的方式来参与政治、表达自己的政治愿

望，这无疑是一个进步。然而，也就在这样的进步中，“企业家应该离政治有多远”成了一个很敏感而迫切的课题。

从牟其中的身上，我们可以看到种种的迷茫和错位。对这些迷茫和错位的思考，才使牟其中在中国企业成长史上不仅仅是一个“笑料”，而且也是一个可以汲取的“养料”了。

第一，角色代入的错位。

牟其中曾经对自己有一段评价：“自己有很多缺点，但是有一个优点，就是中国企业家中没有一个人像我经历过这么多当代中国的风波，并且是最尖锐的矛盾。因为我所想的和所做的远远超出了一个企业家应该想的和做的。”这段话或许不无标榜，可是却道出了一点真实，那就是，牟其中的思想的翅膀常常会飞进政治家的花园而流连忘返。

1998年3月，笔者曾专程赴北京采访这位已在人人喊打声中惶惶然的中国首富，两个小时的访谈过程，始而精彩，继而混沌，终而不知所云。最后给我的一个错觉竟是，坐在我对面的似乎不是一家经济集团的总裁，而是“国务院总理”。过强的政治参与意识和超越其身份和能力的政治谋划热情，已经让晚期的牟其中沉浸在一种虚幻的政治家的角色之中而不能自拔。

事实上，这种搞不清自己是企业家还是政治家的角色错位，一直贯穿了牟其中的经商生涯。

比如，他曾提出过两个让人叹为奇闻的投资大设想：一是把喜马拉雅山炸个缺口，让印度洋暖湿的季风吹进青藏高原，让冰天雪地变成万里良田沃土；二是把雅鲁藏布江的水引进黄河，解决中原地区缺水的问题。且不说可操作性到底如何，其设想本身就与正常的商业经营无关，而是一个非常大的国家课题，牟其中一本正经地召开新闻发

布会作为一个商业投资项目提出来，与会者除了目瞪口呆实在没有别的感想了。

20世纪90年代初，中国开始了对国有企业的大面积改造。牟其中认为这是一个千载难逢的机遇，而他一出手便又是一派大包大揽的架势，他在南德集团的大厅里赫然立起一条金字标语，“为搞活国有大中型企业服务，振兴社会主义经济”，并以此为南德经营战略的目标。一位经济学家走访南德，见此标语后莞尔一笑道，它实在应立在国家某部委的大厅里。他还提出了一个搞活3000家国有大中型企业的“765工程”，即为每家国有企业注入7.65万美元的启动资金，以达到迅速完成企业体制转型、资产转活的目的。牟其中还具体地谈到执行的时间表：“第一年搞它300家，计划引资18亿美元，4年完成整个中国的工业化。”

他的满洲里项目也如出一辙。1993年，牟其中抓住世界多极化的时机，炮制出了一个“中俄美大三角”理论，宣称将在地处中俄边界的满洲里投入巨资开发一个边贸口岸，建立一个保税仓库，并促成中俄双方公路的对接。在牟其中的鼓动下，当地政府还真批给了南德一块10平方公里的土地让其开发，牟其中信誓旦旦要在这块欧亚大陆的起点上，吸引西方的资金，拓宽俄罗斯资源与中国北方相接缘的大市场，进一步再造一个“香港”，即北方香港。在这个项目的新闻发布会上，面对神情激动的中外记者，牟其中又宣布了另一个惊人的投资：他将出资31亿美元给中国海军购买一艘航空母舰。

1999年底，就在他被关进武汉看守所的日子里，他仍然给中央写信提出一个宏伟的“远大规划”：由他毛遂自荐牵头，再造三个“国际特区”，一个建在中国，一个建在俄罗斯，一个干脆建在美国，起步阶段的投资金额至少在10亿美元以上。他还顺带提出自费建一所“南德世界大学”，“在全世界范围内为我国有效地吸引智慧并有效地管理智慧”“将南德积累、试验了20年之久的已经成熟的、以经

营智慧为主要特征的智慧经济和生产方式向社会展示出来，通过示范效应，推广这一全新的经济增长方式，以期我国国民经济以一个今天无法理解的速度增长”。

这真是一个让人读不懂的牟其中。也许在内心深处，牟其中坚信他的每一个狂想都能成真，也许他从来就没有存心要欺骗谁。这个在30多年前就开始认真思考“中国往何处去”的曾经的爱国者，却从来没有认真思考过作为企业家的自己究竟该往何处去。不知从什么时候起，他竟染上了“舍我其谁”的救世情结，一种远远超出他的认知水平和商业能力的抱负和责任感，把他浸酿成了一个不可救药的自大狂。于是，在这个日益现实的商业时代中单枪匹马闯出了一位堂吉诃德式的骑士。于是，牟先生的四面楚歌的末日，便成了他的必然的归宿。

应该说，**在这个激荡的岁月，一代中国人在逼近现代文明时的种种狂想和疯狂，甚至他们的浮躁及幼稚，都是不应该受到嘲笑和轻视的。在另外一个意义上，正是他们的狂想和疯狂构成了中国社会得以一寸一寸地向前移进的精神元素之一。**然而，对于一位职业企业家来说，牟其中的种种作为无疑表明他实在是一个没有掌握方法论、认不清时势坐标或者说对现代游戏规则置若罔闻的商人。激越的政治热情与草率的政治表现使他陷入了一种自己毫不察觉而在旁人视之则十分荒唐的错乱，他是一个很典型的集“思想启蒙的‘先知者’与商业运作的蒙昧自大者”于一体的企业家。

第二，民间企业家身份与异端的政治姿态的错位。

牟其中基本上是属于在民间生长的企业家，他从来没有获得过哪怕一项来自正统官方机构的荣誉认同，如劳动模范、人大代表、政协委员、全国或某省市优秀企业家等等，他也没有被任何有政府背景的社团组织接纳为理事或会员，这是很罕见的。与他同时代的那些比他

知名度要小得多的厂长、总经理们多多少少都有各种各样政治上的待遇，唯独牟其中是颗粒无收。当时一些主流的新闻传媒如《人民日报》、新华社、中央电视台等等，也几乎没有对他有过任何正面的报道或经验介绍。总之，他是一个被主流社会拒绝纳入视野范围的另类企业家。他所获得的一些“荣誉性称呼”全部来自民间色彩浓厚的中小型杂志，如他两度被浙江省体改委主办的《改革月报》杂志评为“中国改革风云人物”，他的“中国首富”和“中国第一民间企业家”的光环也来自于另一份由商业文化人创办的《财富》杂志。

对此，在自以为“思想和实践均对中国改革作出巨大贡献”的牟其中的内心，是十分寂寞和不满的。他渴望获得政治上的认同，渴望成为政治主流视野中的典型。在南德旧部的回忆中，常常提及牟其中在这方面的言论。比如，“现在要设法让某某到南德来支持我，树我为商界典范”“谁能把某某请到南德来，我给谁100万元”。他固执地一再给高层领导写信，还不时举办网球赛、桥牌赛等等，千方百计地找上层关系。

牟其中之所以始终无法获得正统舆论的公开认同，其原因是多方面的。首先，他所进行的商业实践，无法被当时的主流媒体所理解和接纳，而他的理论更是玄妙高深，让人不可捉摸，甚至不知道该归入哪一个领域的改革范畴。更重要的是，牟其中所保持的一种异端的政治姿态让那些官方的机构和传媒不敢苟同。

在南德，牟其中拢集了一些在政治上持激进立场的专家作为他的员工或顾问，如温元凯等人。另外，他还出版了一本向外界免费赠送的内部刊物《南德视界》。该刊具有相当高的采编水平，在经济圈和企业界一度颇为风靡，与深圳的《万科周刊》一南一北，交相辉映。然而，与《万科周刊》专门关注企业体制和管理创新所不同的是，《南德视界》更热衷于对中国的宏观经济政策和政治体制改革指点说道、挥斥方遒，其中便不乏一些激烈的、值得商榷的言论和观点。

从本质上来讲，牟其中是一个企图在政治资源与经济领域的灰色地带攫取利益的寻租者。可是，在“见不得阳光”的寻租过程中，他又渴望表达出自己的思想和理论，同时还显示出一种十分醒目的异端姿态，以这种互为矛盾的目的与姿态而渴望成功，难度自然就十分之大了。

在一个转型的现代社会中，企业家阶层是社会进步的既得利益者，它往往以保守的而不是激进的姿态出现，应当是社会改良的稳定剂和润滑剂，而不是兴奋剂。**企业家所持有的政治姿态及角色取决于企业生存所需要的合适的生态空间，也就是说，任何一种政治立场或姿态，都是需要理由的。对企业家来说，最根本的理由就是如何让企业获取最大可能的资源和社会支持**。在这一点上的错位，表明牟其中始终没有对自己的企业家社会角色进行过准确的设定，其结果是造成各方面的尴尬及企业支持力量的真空。

第三，改革主张与企业利益的错位。

牟其中曾坦言：“做大生意，做国计民生的生意，哪一件不与政治有关？搞股份制，你说是经济还是政治？”

塞缪尔·亨廷顿在他的著名的《变动社会的政治秩序》一书中表述过这样一个观点：一位企业家的政治意见的价值，并不表现为他的这些意见所能给他的企业带来的经济效益上，而是建立在意见所代表的阶层与其他阶层的利益相异的程度上。牟其中常常以“中国新兴企业家阶层的代言人”自诩，可是他所表达的政治意见或理论观点，常常是他的经营行为的“改革注脚”，有时候甚至是为了某些商业动机而炮制出一些冠冕堂皇的理论来。

这种改革主张与现实利益的纠缠不清，直接导致了经营活动中的紊乱现象，并最终使人们对其理论提出的动机产生了疑问。

在这一点上，比牟其中年轻4岁、成名更早的浙江农民企业家鲁冠球却要成熟得多。鲁冠球崛起于20世纪80年代初乡镇企业异军突起的年代，他一手创办的杭州万向节厂多年来稳步发展，日渐壮大，而他本人更是被誉为“中国企业界的常青树”。

与牟其中类似，鲁冠球也是一个政治参与热情十分高昂的企业家，同时，他更算得上是中国政治色彩最浓重的企业家之一。在过去的这些年里，这位学历仅为初中毕业的农民企业家先后发表过120多篇学术论文，早在1987年他就提出在乡镇企业内部建立“企业利益共同体”的机制；1988年提出“两袋投入”论[33]；1989年，他提出通过兼并调整资产存量，使乡镇企业走上高效、规模经营之路；1991年，在搞好国有企业成为新一轮改革主方向的时候，他又提出“老虎出山好，猴子照样跳”，为乡镇企业大打其气；1992年，他提出“花钱买不管”，要求通过资产清晰的方式剪断乡镇企业与当地乡镇政府模糊不清的产权关系；1993年，他提出“对按劳分配的再认识”和在企业内部实行多种饭碗并存的用工制度改革；1994年，他提出加快东西部企业的优势嫁接；之后数年，他对乡镇企业的公司化改造、《乡镇企业法》的修正等等，都提出过许多富有建设性的观点和意见。



鲁冠球

鲁冠球深谙一个道理：一位大企业家应该善于保护自己的政治羽毛，在政治话语上拒绝进行任何冒险。可以观察到，**鲁冠球与政治始终保持着一种若即若离的关系，他的社会观察始终是以乡镇企业为圆心、以中国改革的现实阶段为半径、以自身的企业实践为基础而展开的，而他提出的诸多观点基本上与他所经营的企业利益无关。**这种思考的起点与方式便与牟其中有着本末之别。其观点便在不同的改革阶段发挥了不同的现实效应，鲁冠球也因此成为各方均乐于接受的企业家代表人物，他几乎获得过所有跟企业家有关的数百个荣誉，并出任了中国企业家协会副会长和中国乡镇企业家协会会长。

第四，“泛政治化”与商业承诺的错位。

在20世纪90年代中期的几年里，牟其中马不停蹄地周游全国，谈过数万个项目，签下上千个合同，而其结果，却几乎全都不了了之。他的这些“智慧型项目”往往有以下三个特征：第一，以改革和体制创新为名义；第二，与地方政府密切合作；第三，以资本运作为基本手段。因此，其项目包含着相当大的政治色彩，甚至存在泛政治化的倾向。

牟其中曾经与牡丹江市达成过全面收购该市国有企业的意向，与陕西省洽谈过投资50亿元开发大陕北的计划，与张家界市签下过投资10亿元建立保护区的协议，与满洲里更是达成了建设“北方香港”特区的合同，与重庆大学、上海财经大学和北京大学等等也达成过各种各样的合作项目，这些项目都一一地在社会上造成过轰动，也一一地成为环绕在牟其中身上的传奇光环。牟其中很善于把他的每一个项目都提升为“中国改革的重大试验”，可是对每一次“重大试验”他又虎头蛇尾，说过等于做过，做过等于成功。

在一个又一个的项目出笼过程中，牟其中养成了一种最后置他于死地的随口承诺、风一吹就不作数的恶习。有细心人曾录下1996年2月22日他接受美、法、日、澳等国新闻记者访问时的对答，其信口开河之“风采”也可见一斑。[34]

问：牟其中先生，你准备在华尔街投资？

答：我在华尔街投资，是要把我的企业摆在华尔街，只要可能，我可以无限地投资，无限地花钱，钓鱼都还要一点蚯蚓（笑声，掌声），这点请大家放心。

问：你刚才说想改造大量的国有企业，国有企业那么多，你准备选择哪些企业？你能否确保这些企业赢利？

答：重点是选择国有大中型企业。我能从3000元人民币起家到发射卫星，就有理由对未来充满信心，有理由确保这些企业赢利。

问：你觉得投资化学工业是否值得？

答：这位先生很聪明。我可以告诉你：值得。我所改造的企业中有10多家化学工厂，而且都是赢利很大的化学工厂。化学行业不仅因为本身有很大的赢利性质，而且由于环境的污染，很多西方化学工厂关闭了，把大量市场让了出来，我们可以占领这个市场，从中赢利。

问：以前我们和中国做生意很爽快，但是我们现在要等政府的批准，等啊，等啊，只等到卖身了（笑声）。请问牟先生，您有什么方法把速度加快？

答：……我投资国有企业不是一个一个地投，是一批一批地投。我去年先后与7个大城市的政府共同召开了7次大会，每一次都有上百个企业的上百人听我这样讲两个小时，讲完以后就发表格，愿意合作的马上填表，马上签字，效率很高。

牟其中似乎从来没有意识到，在这种严肃的“政治加商业”的活动中，他的“猴子掰玉米”式的恶作剧行为导致了他在政界、经济界、传媒界和社会公众层面的多重失信。在这个意义上，他由一位广受尊重、被视为可以点石成金的“天人”，沦为人人避之唯恐不及的“首骗”，算得上是报应使然、自取其辱。

“倒牟风暴”终结首富神话

1997年9月，一本杂志增刊突然从地下冒了出来，以迅雷不及掩耳之势一夜之间铺遍全中国的书报摊，其名骇人听闻，如同平地引爆了一枚惊人的新闻炸弹：《大陆首骗牟其中》。

这本20多万字的增刊据称是由“三个曾经投奔南德的高级打工仔冒着被追杀的生命危险”写作而成的，它以详尽细致的细节将牟其中描述成一个“上骗中央、下骗地方”的中国第一大骗子。在封面上，它更是以牟其中律师的话高呼：牟其中不亡，天理不容。

这本增刊的出笼，至今是一个谜。在它刚一面世的时候，牟其中就召开记者会宣称它为非法出版物，要求有关部门给予查处。可是，在将近一年的时间里，始终没有得到任何的反应。而在这一年里，牟其中早已被传媒追逼得狼狈不堪，从一位“媒体宠儿”“风云人物”沦为人人喊打的“诈骗大师”。牟其中百口难辩，南德集团因此分崩瓦解。颇有戏剧性的是，一直到了1998年的8月，北京市新闻出版局才突然下达《通知》，要求“将盗用《市场法制导报》专刊非法出版《大陆首骗牟其中》一刊的作者及相关人员全部缉拿归案，绳之以法”。



两本决定牟氏命运的“畅销书”

其实这则《通知》并没有被认真执行过。以这种地下刊物、江湖流言的方式对一位企业家进行名誉封杀，实在是发生在我们这个转型社会的一个十分奇异的事件。其间透露出的信息也从一个方面折射出有关当局面对牟其中时的矛盾心理，一方面对牟某人的狂妄和异想天开不以为然，另一方面则又投鼠忌器，唯恐贸然对牟其中进行法律制裁将可能打击刚刚浮出水面的中国私营企业群体。

其实，在这本地下增刊出版的前后，牟其中已成了有关部门的重点布控对象。一个事实已经在此刻被揭露了出来：1995年上半年，南德集团资金紧缺，牟其中决定以不进口货物方式进行信用证融资。这年6月，牟其中认识了澳大利亚X.G.I.公司的一位何姓华裔职员，两人在南德集团总部商定，由何某寻找可为南德集团开立信用证的外贸公

司。7月，何某在武汉联系到可为南德集团开立信用证的公司。此后，南德集团陆续在中国银行湖北省分行骗开信用证，涉嫌诈骗金额总计7507万美元。

1996年3月，牟其中在边防检查的最后一道关口因护照被扣未能跨出国门。1997年1月，有关部门发出紧急通报认定：南德集团“经营不善，已出现高风险、高负债”之迹象。

头戴“首骗”高帽，牟其中度过了十分难熬的一年。这其实也是他的企业家生涯即将终结的一年。在这期间，他又向社会发布了一颗“牟式卫星”，宣称将在6个月至8个月内，生产出运转速度为10亿至100亿次的电脑芯片。结果再次被有关专家认证为“绝无可能”。

1998年秋天，牟其中最后一次公开亮相，在北京千年古刹潭柘寺接受记者采访。牟其中说，在过去的一年里，他每个周六都要到这里的一棵“帝王树”下听松涛、吹山风，他还常常想起家乡峨眉山报国寺的一副对联：竭思悟道，蒲坐说经。接下来，他的一番对答再次展现了这位“空手道”大师的精妙辩才：

——那本叫《大陆首骗牟其中》的增刊让我受到了前所未有的攻击。可是我认为它帮了南德一个很大的忙，第一个好处，弄得天下谁人不识君；第二个最大的好处，是逼迫上面不能不对南德表态，扫除了我前进中的最大障碍，赢得了声誉又扫除了障碍，你说我得到了多大的益处。

——现在老百姓说我是骗子，如果我们接触最尖端的技术，他们说是妖术，这是所有人不可能理解的事。我在想哥白尼、布鲁诺的命运，所有人都认为他们是异端邪说，要绞死他，烧死他。回过头来我想，企业界没有文化。中国的企业家一个一个倒台了，企业家的生命周期可能长盛不衰的只有我一个人，永远待在焦点之中。

——很多人不理解我为什么老是要进入世界10强，现在我觉得这个口号没什么意义。这算什么，我觉得很容易做到，没什么必要，目标太简单。我经营的是一种智慧，我办个学校，全世界的人到这里来，10%的人干成功，来两三万人，两三千能成功，加起来的量有多大。

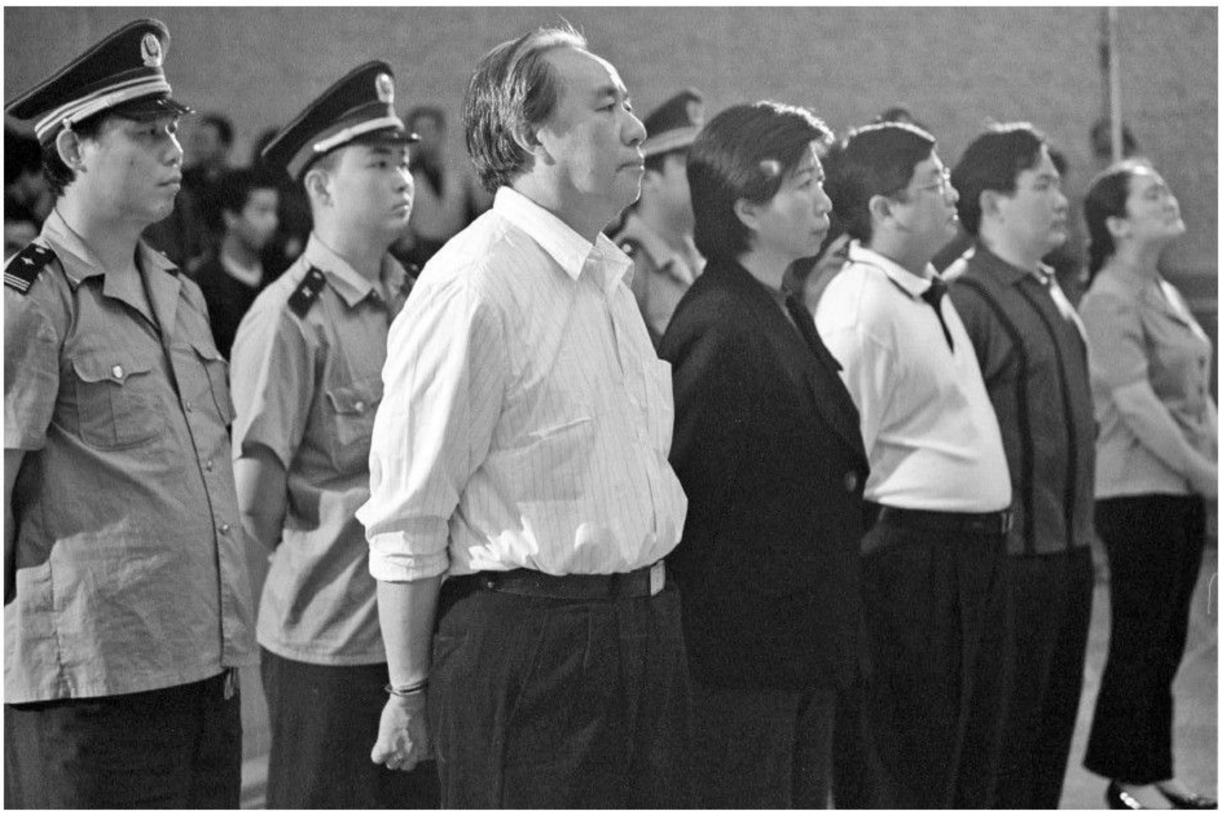
——我认为我这一生对我们国家最大的贡献就在于“空手道”。我发现了新的东西，我发现了我们国家、我们的民族再次崛起的方法。我做过各种各样的生意，生意做多了便发现：种田不如做工，做工不如经商，经商不如借钱（开银行），借钱不如不还（股票上市），不还不如不管（平稳分蘖）。我所有的失败无一例外是生产某一种产品，我成功的无一例外的共同特征是我绝对不生产产品。现在，我们的企业不应该再生产某种产品了。有人问我，南德欠债3亿元，有关方面是不是盯住南德了，我说，不是这个问题，对上面来说，两三个亿不算个事，他考虑都不考虑。

——回头看，我过去说了太多的话，以后不想说什么东西了，再说就脸红了。我自我评价一下，自己有很多缺点，但是有一个优点，就是中国企业家中没有一个人像我经历过这么多当代中国的风波，并且是最尖锐的矛盾。因为我所想的和所做的远远超出了一个企业家应该想的和做的。

……

无边落木萧萧下。当那些记者坐在潭柘寺千年古槐的树荫里一一记下牟其中这些言论的时候，他们的内心尽管还如同松涛山风拂过般会油然生出种种的异样的感觉，但已没有了三四年前如醍醐灌顶般的神圣了。

1999年1月7日清晨，牟其中坐着黑色奥迪车到公司总部上班途中，在门头沟附近一路段，一名交通警察上前拦车。此时，早已布控守候的北京、武汉两地的警员快速跟上，抓获了牟其中，整个过程前后不过3分钟，路人均无察觉。牟其中遭拘捕时似乎并不吃惊。警员在他身上搜出信件，信中牟其中请熟人在自己出事后照顾他的孩子。同年2月5日，因涉嫌信用证诈骗罪，牟其中经武汉市人民检察院批准逮捕。



牟其中被判无期徒刑

10月31日，开庭审理牟其中的前一天。《华西都市报》记者探访位于北京市海淀区永定路21号院内的“南德集团”总部。记者的报道称：这是一幢多层大楼，约有几千平方米，主楼3层，辅楼5层。环顾四周，让人印象最深的便是四处落满的灰尘和令人窒息的冷寂。一楼

餐厅现在也常常借给当地派出所，用来暂时收容外地盲流。最近，他们正忙着将南德集团从部队租来的房子再转租出去，以便筹措资金。

2000年5月30日，牟其中以“信用证诈骗”的罪名被判无期徒刑。谁也不知道，这次他还能不能再次死里逃生。当日，国内网站的BBS对此讨论热烈。一位网友写道：牟其中的存在并不是毫无意义的，他的所言所行都应该视为中国改革的营养或“肥料”。

1992年末，牟其中曾经很感慨地对他的“首席顾问”顾健说起过当年他坐牢时的一些趣事：“我最痛苦的时候是在牢里等判决，到夜晚连警卫也不理我的时候。我为了让警卫半夜跟我说话，我把一只蟑螂放到装过牙膏的空纸盒里。警卫听到哗哗声响，以为我在挖地道，端枪跑来，喝令我站起来。我当时特别高兴，因为我用小小的蟑螂就把警卫骗成功了。”

牟其中可能并没有意识到，他的经商生涯就是在把一只又一只的蟑螂放进不同的空纸盒里，然后弄出很大的、空洞的哗哗声响。

南德　大事记

1980年初，出狱仅一个月的牟其中申领“江北贸易信托服务部”执照。

1982年12月，牟其中与他人合股成立了中德商店。

1983年，牟其中从重庆一家半停产的军工厂弄出一批座钟销往上海，结果因“投机倒把”罪被判入狱一年，中德商店被取缔。

1984年9月，牟其中创办了中德实业开发总公司。

1985年，由于国家紧缩信贷，“中德”濒临破产，牟其中到北京上诉，并试图在天安门前自杀。

1987年8月，牟其中在海南注册成立“南德经济集团”。

1989年，牟其中得知苏联准备出售一批图-154飞机，他找到1988年刚开航的四川航空公司，四川航空公司同意购进4架图-154飞机。然后，牟其中在四川当地组织了一批罐头、皮衣等商品交给俄方以货易货。

1992年，牟其中的中俄飞机贸易成功，牟其中称他赚了8000万元到1亿元。

1993年春天，牟其中提出一个所谓的“中俄美大三角”理论，宣称将在地处中俄边界的满洲里投资100亿元，开发一个边贸口岸，建立一个保税仓库，并促成中俄双方公路的对接。

1994年2月，南德（集团）股份有限公司成立，牟其中为董事长。

1995年2月，《福布斯》杂志将牟其中列入1994年全球富豪龙虎榜，位居中国大陆富豪第4位。

1995年上半年，南德集团资金紧缺，牟其中决定以不进口货物方式进行信用证融资。此后，南德集团陆续在中国银行湖北省分行骗开信用证，涉嫌诈骗金额总计7507万美元。

1996年1月，《大陆首富发迹史——牟其中》一书由作家出版社出版，牟其中的名望达到顶峰。

1996年3月，牟其中在边防检查的最后一道关口因护照被扣未能跨出国门。

1997年1月，国家有关部门发出紧急通报，认定南德集团“经营不善，已出现高风险、高负债”的迹象。

1997年9月，《大陆首骗牟其中》平地而出，并迅速遍布中国的书报摊。

1997年，牟其中宣称将在6个月至8个月内，生产出运转速度为10亿次至100亿次的电脑芯片，但被有关专家认证为“绝无可能”。

1999年1月7日，牟其中因涉嫌信用证诈骗被武汉警方抓获，同年2月5日被批准逮捕；11月1日，牟其中一案在武汉公审。

2000年5月30日，60岁的牟其中在武汉被判处无期徒刑。南德集团陷于瘫痪。

后续故事

2003年9月，牟其中被改判为有期徒刑18年。



洪山监狱

在湖北省洪山监狱服刑的他一直没有放弃为自己喊冤，国内法律界对牟案的诈骗认定也有很大分歧。知名的法律评论家、中南财经大学法学院教授乔新生曾在2001年1月的《中国律师》上发表《为牟其中辩护》一文；2004年，《南风窗》刊文《牟其中案迷雾重重难定论》。

据称，第三次入狱的牟其中每天的运动量惊人。他坚持每天早上绕着小篮球场跑几十圈，午休后就来回爬楼梯几十趟，高度相当于一座纽约帝国大厦。此外，即便冬天他也坚持洗冷水澡、做自编的体操，而每周供应的两次肉他却坚持不吃，以此培养体魄，“有机会出狱后把时间补回来”。

牟其中在狱中十分关注中国企业界的动态。2003年，香港教授郎咸平批评“国退民进”政策，他写信批驳郎咸平论点，认为“郎咸平以公平为幌子，却挟带着反对国企产权改革和‘原罪’论的私货”。2004年，唐万新的“德隆系”崩塌，牟其中专门写信评论此事，他引用成都“武侯祠”的一副楹联：“能攻心，则反侧自消，自古知兵非好战；不审势，即宽严皆误，后来治蜀要深思。”2005年3月，他给《中国企业家》写信，称“我更愿意《中国企业家》组织对极具争议的我，展开公开的调查和讨论，我愿意以自己的血肉之躯，再度为中国民营企业的发展铺平前进的道路”。2008年全球金融危机爆发后，牟其中写《狱中书简》：“我赞成此次金融危机是世界经济失衡的结果，把危机根源归结为华尔街高管们的贪婪，是肤浅的。”

到2010年，牟其中已满70岁，每次当他从洪山监狱发出声音的时候，中国的企业界仍然会倾耳聆听。

根据《刑法》第81条规定，被判处有期徒刑的犯罪人，执行原判刑期1/2以上，如果认真遵守监规，表现良好，可以适用假释。也就是说，2008年以后的牟其中已经完全具备申请假释的资格。然而，在很

长的时间里，他拒绝这样做甚至不愿意申请“保外就医”，因为他“坚称自己无罪，要清清白白地走出去”。到2010年9月，据《中国企业家》披露，在亲属的再三恳求下，牟其中已向监狱提交了假释申请书。

2016年9月，牟其中走出了洪山监狱，这时的他已76岁。

出狱之后，牟其中并未打算偃旗息鼓。2017年9月19日，他专门召集南德复业筹备小组成员开会，总结出狱以来的经验、教训和成果。他还新注册了“北京其中科技发展有限公司”。注册后，他做出的第一个决定是为公司注册官方的微信公众号，他将这个公号视为“南德视界”的复刊。

对牟其中而言，重新崛起的最大障碍也许是年龄，毕竟他已经是一位近80岁的老人了。

案例研究

1992年的春天，邓小平南方谈话之后，中国再次掀起开放浪潮。就在这一年的4月，一位44岁的印度尼西亚华裔商人来到了中国。在短短的一年时间里，他大举收购了300家国有企业，并在海外上市“倒卖”。这个叫黄鸿年的商人和他引发的“中策现象”，哗地打开了“资本经营”的第一道闸门，一时间争议四起，效者如云。

黄鸿年与“中策现象”



黄鸿年

黄鸿年大面积收购国有企业，可谓得“天时地利人和”。

1992年邓小平南方谈话之后，举国期盼开放而不得其法，黄鸿年高举“为改造国有企业服务”的大旗，自然一呼百应，是为“天时”。

黄鸿年是印度尼西亚著名华人财团金光财团董事长黄奕聪的次子，早年就读于高干子弟云集的北京第26中。他当年的学兄学弟相当一部分后来担任了领导职务，为黄鸿年的兼并、收购国有企业提供了方便，是为“地利”。

中策集团是香港一家上市公司，据称其取名有“配合中国改革开放策略”之意，除黄鸿年以30.5%控股之外，李嘉诚的和黄公司、金光集团及美国摩根士丹利等大证券商也是其重要股东。资本雄厚，背景强大，是为“人和”。

中策集团在1992年4月到1993年6月间斥资4.52亿美元购入了196家国有企业，随后又收购了100多家，后虽因中国政府干预终止了部分合同，但中策集团仍在短短的时间内组建了庞大的企业帝国。

中策集团收购国有企业的步骤一般如下：投入资金与现有国有企业整体合资，中策集团占股50%以上或以参股方式取得合资企业少数股权，在参股过程中或将被参股企业并入同行业所收购的企业集团中，或再增资上项目，由参股变为绝对控股；取得被收购企业决策权后，任命新的管理层，转换企业经营机制，刺激员工争创利润的积极性；重组被收购企业，调整清理存量资产；引入资金和技术，上马新项目并推出新产品；将被收购企业股权纳于海外控股公司名下，海外上市集资，实现滚动收购。

中策集团收购中国国有企业主要有以下三种模式：

第一种模式是选择经济效益良好的行业骨干企业，加以控股，组成不同行业的中策企业集团，单独海外上市。在橡胶轮胎行业中，中

策集团分别控股收购了太原双喜轮胎公司、杭州橡胶厂，将股权纳于在百慕大注册的“中国轮胎控股公司”名下，而后以ADR方式增发新股并在美国纽约证券交易所上市。共募资1亿美元，随后又用所募资金收购了重庆、大连、银川等地的3个轮胎橡胶厂。所收购的5家工厂中有3家是我国轮胎行业的定点生产厂。啤酒行业中，中策集团收购了北京、杭州以及烟台等地多家啤酒厂，组建了在百慕大注册的“中国啤酒控股公司”，在加拿大多伦多招股上市成功。中策集团还策划进入医药行业，后因国家有关部门干预，未能成功。

第二种模式是一揽子收购一个地区的全部国有企业，泉州即为其典型。1992年8月，中策集团与泉州市国有资产投资经营公司合资成立泉州中侨集团股份有限公司。中方以全部37家国有工业企业的厂房设备等固定资产作价投入，占股40%，中策集团出资2.4亿元占股60%。1993年实现利税5000万元，增长80%。中侨公司同时拥有大量土地储备，未来经营房地产的收入前景十分可观。

第三种模式是一揽子收购一个地区某一行业的全部企业控股权。中策集团与大连市轻工业局签订合同，收购101家企业，中策集团分3年投入5.1亿元，占股51%。后因在收购过程中遇到一系列困难，国家有关部门也进行了干预，只对其中两家实施了收购。

不可否认，黄鸿年在运作过程中利用了中国现行法规的某些漏洞。原中外合资法规中允许外资分期到位，中策集团利用此漏洞往往预付15%～20%的投入就控制了国有企业，将头批企业在海外上市后所获资金再投入滚动式收购。又比如，中国法律规定外资合资方不得转让其合资股权，中策集团却转让了持有这些股权的海外控股公司股份。同时，中策集团利用中国对合资企业的各种优惠（如税收上的三免两减）、汇价双轨制等获利匪浅。

在海外倒卖中，黄鸿年也抓住了最有利的经济时机。经济界已经发现，中国与世界发达国家的经济周期是相反的。外国经济萧条时中国兴旺，中国紧缩整顿时外国经济复苏。1992—1994年初西方经济增长缓慢，美国10年期国债收益率从1991年初的9%一路降至1994年初的6%，国际资本相对过剩。而中国在此期间经济增长率年年高达10%以上，以中国题材为口号募集资本十分容易。中策集团正是利用这一特点，在中国经济刚开始复苏，但企业财务数据尚不理想之时低成本收购中国国有企业，并在1993年中下旬国际资本市场上“中国神话”达到顶峰时增资，获取了巨额利润，集中了大量资本。

黄鸿年在本案中也出现了一些失误。中策集团在数百家收购企业中没有派驻一个人，总部仅有两三位财务人员全年巡回审计。收购初期，由于体制解放自然可激活生产力，出现反弹式的效益增长，然而随着大陆经济氛围的日趋市场化，体制优势日渐消失，原有的产业形态落后、设备老化、新产品开发不力、人才结构不合理等国有企业老问题一一凸现。黄鸿年收购有余，整合不足，进入迅速，退出犹豫，以致最后陷入具体的经营泥潭，尾大不掉，如嚼鸡肋。1997年，东南亚爆发金融危机，黄鸿年亦遭遇阻击损失惨重，他遂将大部分股份出让，逐渐淡出套现。1999年，中策集团的中国轮胎及其他在中国的合资公司共亏损2.32亿港元。2000年5月，黄鸿年宣布将中策集团转型至资讯科技和电子商贸相关业务，公司亦易名为“China Internet Global Alliance Limited”。

新新观察

资本经营是以资本为作用对象，通过资本本身的技巧性动作获得增值的经营方式。自1992年的“中策现象”之后，资本经营一度是国内最热门的新经济概念，同时它成为无数企业陷入困境的一大陷阱。下面这篇文章是范恒山博士的观察心得。

资本经营10个偏差/范恒山

关于资本经营方面的认识偏差体现在多个方面，从主要方面看，需要矫正这样10个在认识上存有偏差的观念：

1.“万能论”。这种观点把资本经营看作包治百病的良方，不仅可以无本套利，还可以扩大生产规模、改善产品与产业结构；不但可以盘活资产，还可以革新体制，等等。有的还认为，资本经营是严重亏损企业扭亏增盈的有效途径。把资本经营的功能神化，不仅会导致忽视其他有效的经营方式的运用，还会使操作者陷入“南辕北辙”的困境。

2.“包容论”。这种观点实际上是把资本经营当作一个筐，什么都往里放。明明是任何经济条件下都存在的经营内容，偏偏要往资本经营上扯；明明是以产品为作用对象的操作，一定要冠上资本运作的名称。似乎联上了资本经营，就显示出操作者的能力、技巧和水平的高超。这种做法，很大程度上是由把资本经营看作高于其他经营形式的观念引发的虚荣心所致。

3.“上市、并购论”。一些地方和部门大力号召所属企业搞资本经营，具体内容则是把企业搞“上市”。而这种做法在一段时间内可以说是不约而同的。于是，千军万马跑北京，万众一心奔上市；于是，“包装”也好，“运作”也好，手段无所不用其极，最后也的确推动了为数不少的企业（其中不乏“垃圾企业”）上了市。把资本经营等同某种操作内容，不仅会脱离客观要求人为造就某种热潮，从而带来经济上的损害，而且会造成许多非经济的不良行为的产生。

4.“高级论”。这一点把资本经营置于其他经营形式特别是产品经营形式之上，认为资本经营是企业经营的高级形式，甚至认为资本经营形式是对产品经营形式的否定，断言企业经营是由产品经营到资

本经营再到智力经营逐渐更替的。这是一种很大的误解。产品经营是主体，是永恒的主题，是其他经营形式的出发点与归宿，不存在所谓从产品经营转向资本经营的问题，绝不可把资本经营同产品经营及其他经营形式对立起来。

5.“制度创新论”。这种观点认为，由于资本经营涉及财产关系调整，涉及要素特别是资产置换，涉及企业兼并、收购，所以必然带来制度创新。而这种制度创新既包括“推动单一的组织形式发展到企业集团”的组织结构的调整，也包括“推动现代企业制度的建立”等等。事实上，作为一种经营形式，资本经营的一般目的是实现价值增值，非以特定的目的为导向，除非其他经营方式的有机配合，资本经营不一定能实行制度创新，也不一定需要制度创新。

6.“主题论”。它认为资本经营应当成为当前企业经营的主要形式，或者说，企业应当把从事资本经营当作经济活动的“主题”。这一看法是不科学的。事实上，社会必然是以从事财富生产的产品生产企业为主体，因而，这也决定了资本经营难以成为企业经营的主体，即使是市场经济已发展到了相当高的程度。对于所有的企业来说，资本经营应当是一种服从于特定目的相机而用的经营形式，它构成复杂的生产经营活动的一个方面的内容。

7.“扩张论”。这种观点认为，资本经营是实现企业规模扩张的最有效而又最省事的手段，应充分利用资本经营进行企业规模扩张。事实上，科学的资本经营坚持的是灵活调整、相机吐纳的原则。在把资本经营与企业规模调整联系起来时，要特别重视收缩的一面。贪大求广，面面俱到，很容易陷于尾大不掉、不堪重负、粗放型经营的窘境。在必要的时候，要敢于把对某企业的控股变成非控股，甚至服从总的长远的战略要求，把目前经营得好的企业转让出去。

8.“包装论”。这种观点认为，资本经营在本质上是玩“空手道”，而使“空手道”玩成功的诀窍在于“包装”，即通过构造能满足某种需要且符合交易、经营规则的“壳”来牟取实利。但资本经营从主体上说不等于“空手道”，为了契合运作环境的需要，在某些非本质性环节进行适当“包装”是必要的，但在本质性环节不能“包装”。过分依靠“包装”而忽视操作，最终会把“资本经营”引向绝路。

9.“速富论”。这种观点很流行。很多人以为，资本经营是使操作者在短时期内积聚巨额财富最好的经营方式。在实践中也的确有很多这样的例子。一般来说，稳健而利益丰厚且长久的资本经营活动都是以产品经营为基础并最终以提高产品经营水平为目的的，而这绝非瞬间所能完成的，它是一个过程。的确，也存在某些一夜之间暴富的资本经营活动，但这种投机取巧性的资本经营是以某种特殊的机遇存在和相当高的操作技巧为条件的，否则，对于操作者来说，不会是“速富”，而只会是“速穷”。

10.“市场主导论”。这种观点强调，资本运营应该以市场为主导。应该说，对于较为成熟的市场经济而言，这一观点并不错误，但对于目前我国发展中的市场经济来说，如此强调则失之偏颇。与产品的市场导向不同，从主体方面看，在中国搞资本经营在目前很大程度上还得服从政府引导，以“政策”为主导。当然，政府不可随主观好恶而进行行政性强制的“资本经营”。像“归堆式”的企业组合、“乱点鸳鸯谱式”的好企业与坏企业“捆绑”、“拉郎配”形成的企业集团等类做法，都是极为错误的。

八方说词

近年来，国内有人提出“企业家离政治多远才安全”的命题，并引起了热烈的讨论。其实，这个命题似乎应该重新设定为“企业家离政治多近才安全”，因为，在今天的中国，一位企业经营者要远离——甚至彻底远离——政治也并非是一件不可能的事，只要他决意舍弃某些资源和利益并打算为远离而支付代价。关键在于，经营者既想通过接近政治而获取某些社会资源的配置权，另一方面又不想成为政治的附庸物，那么，如何保持一种若即若离的“接近中的距离”，便成为一门甚难言传的“艺术”了。以下言论是一些经济学家及企业家对此的思考。

企业家离政治多近才安全？

企业家政治化倾向太严重

张维迎（北京大学光华管理学院副院长）：民营企业发展中的最大隐患不是经营问题，而是企业家的政治化倾向太严重。现在我们很多民营企业家的名片上都罗列着一堆政界头衔。从未来的角度看，这对企业肯定是弊大于利的。我们有些部门很爱护我们的民营企业家，动辄就封个职务。可你得明白它并不完全是为了帮助你，一旦你的企业垮了，它可能就不管你了。所以树典型的时候，我们民营企业家的头脑要清楚。在西方，如果你要在政府部门兼职，那你就应该辞去企业的职务。

企业不是为了某种荣誉而生存的政治实体

陈尔程（武汉企业家协会副会长）：一些优秀的农民企业家在经济上能“过五关”，为什么做大了反而垮了？根本的因素是：开始时，他把企业当企业办，后来荣誉多了，光环多了，就把企业办成了向上“送大礼”、为自己捞取荣誉的政治实体。这样的企业，不可能不垮。企业为政府搞样板项目，认为自己垮不了，因为有政府支持

呀。可是政府领导对他的支持，其中既有盲目性，也有领导自己的考虑，为了政绩，为了某种需要，这都是非企业的因素。

以职业家精神看待自己的事业

谢仕（武汉东风轻型汽车公司党委书记）：在中国，以职业家精神来看待自己事业的，太少。因为没有一个环境，大家都在追逐名利，权变钱，钱变权，企业和企业家都错了位。

不懂政治的企业家，搞得越大越危险

任志田（北斗集团老总）：在中国，不懂政治的企业家是不合格的企业家，不懂政治的企业家是很危险的，搞得越大越危险。企业家的素质里，本身就包含了很重要的政治成分。在企业的发展过程中，存在着三大风险：政治、行业、投资决策。而政治风险占第一位。对政治要清醒，要有一个度，这是一把双刃剑，是有效的资源。离开了政治，想很好很快地发展，不可能。但企业家驾驭不了政治资源，驾驭不了形势的变化。

（摘编自《中国企业家》《经济日报》《组织人事导报》）

亚细亚　激情燃尽“野太阳”

“四两拨千斤”“空手套白狼”，在很多企业家的经营词典中，这无疑是两个让他们悠然神往的境界。可是，在绝大多数的状态下，四两是拨不动千斤的，空手套狼是反要被狼吃掉的。那些被我们称之为“奇迹”的经营神话，往往是非理性的、充满偶然色彩的。一个因创造奇迹而迅速崛起的企业，常常会在另一个奇迹的创造过程中收获悲剧。

2000年底，在中原地区的一些城市网站，人们可以读到这样两条新闻：

——郑州“商界航母”即将沉没，法院受理亚细亚五彩广场破产案。7月28日，郑州市中级人民法院正式受理亚细亚五彩广场有限公司破产一案。据悉，此案是目前河南省最大的一例破产案。亚细亚五彩广场于1996年10月正式开业，当时自称为国内目前规模最大、档次最高的大型零售商场，被媒体称为“商界航母”。1998年5月关门停业。1999年初复业仅1个多月便又草草收场，关门至今。

——郑州亚细亚隆重招商。搏击中原商海浪潮的先驱郑州亚细亚商场，面向社会诚招国内外合作伙伴，谋求共同开发百货业的经营与管理……亚细亚愿与国内外各行业企业合作，具体开发形式可采取合资、独资、合作等多种方式，开发面积可整楼、整层及部分。

这是两条颇有渊源关联的新闻，它们的主角都是一个曾经让中国商界为之动容的名字——郑州亚细亚。而如今，它们则成了这个零售帝国猝然瓦解后遗留下的、少有人问津的残砖破瓦。

可是，在日后所有的中国企业成败教案中，在中国商业成长史上，郑州亚细亚这个名字肯定还会被一再地提及。

“中国最有文化的商场”



年轻时的王遂舟更像是一位文雅书生

1988年的秋天，空军退役政工干部、32岁的王遂舟面临人生最重要的一个抉择：他已经被内定为郑州市工商局铁路分局的副局长，过不多久就可以去上任了；而同时，他又被某企业相中，想让他下海出任一家正在筹建中的百货商场的总经理。

那是一个“经商热”“海南热”和“万元户热”正方兴未艾的躁动年代，王遂舟几乎是不假思索地握住了第二双伸过来的手。多年以后，当他兵败如山倒、终日躲债惶惶如丧家之犬的时候，有人问及他是否后悔当年的选择时，他依然不假思索地说：“不！”

鼓动他下海的是一家叫中原房地产公司的新兴企业，其总经理晋野是农民出身的企业家。他的发家十分富有传奇色彩：他早年通过关系向供销社借了5万元，然后将5万元存进银行贷得40万元，再将这40万元存进另一家银行，贷得200万元，以此买得一块地开发房地产。不到3年，在郑州同时开工十几家工地，成为当年最显赫的房地产商。他打算请王遂舟下海经营的商场位于郑州市中心的德化街口、二七广场东南侧，原本晋野是计划搞铺位租赁的，可是招商效果不理想，于是他决定请王遂舟来“救局”。

风华正茂、心比天高的王遂舟显然不甘心只当一个“消防队员”，他把这家还是一片白纸的商场看成了实现自己宏大创业理想的起航点。他向晋野提出的唯一要求是，“总公司只管我一人，其他事情全由我自己做主”。在取得承诺后，他仅领了40万元开办费，便毅然上任。

1989年5月6日，营业面积达1.2万平方米的郑州亚细亚商场正式开业。据称王遂舟只用了198天就完成了整个筹备期，创下当时河南商场的历史纪录。从开业的第一天起，亚细亚就以一种崭新而不凡的形象让人眼睛一亮。

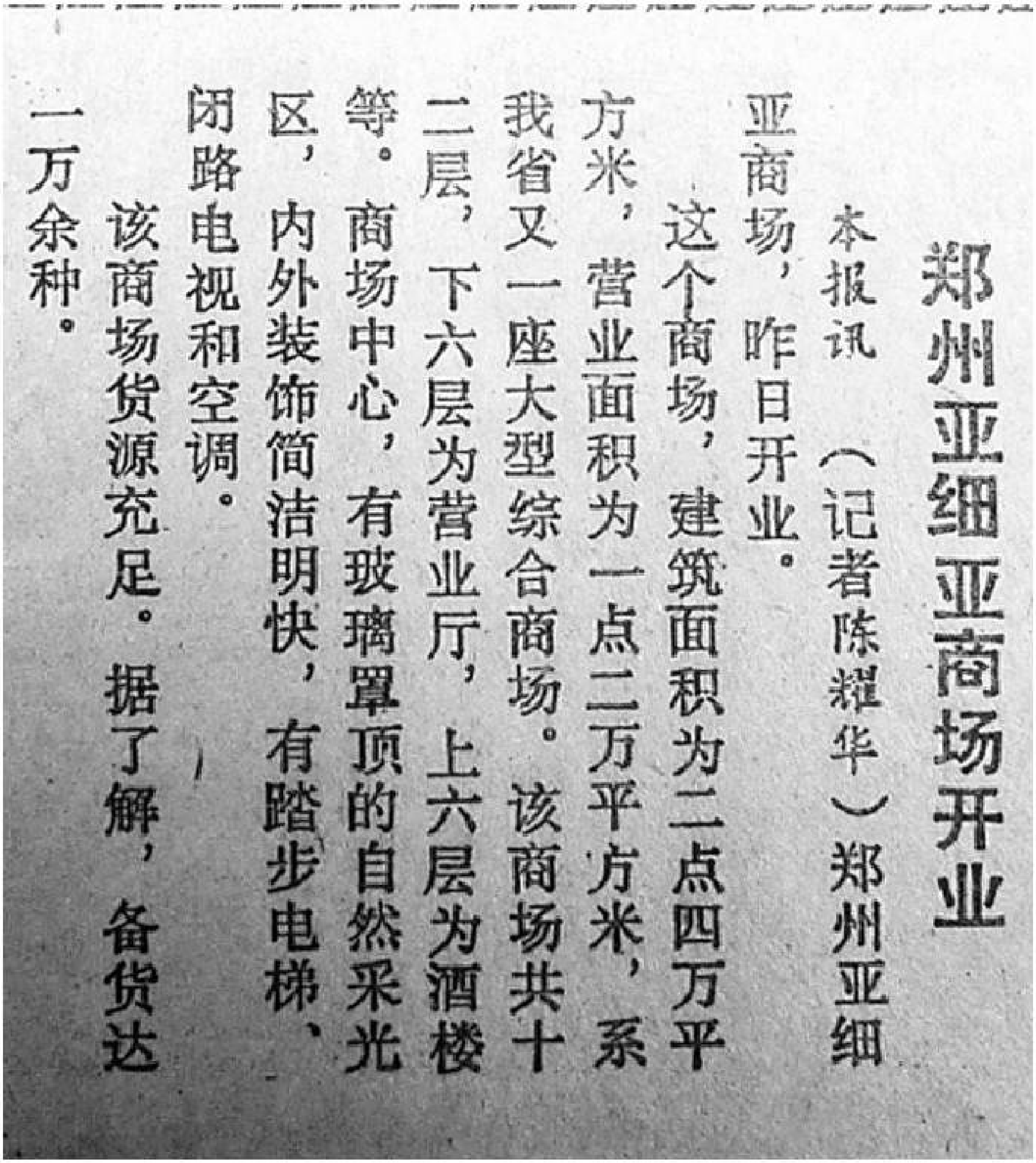
20世纪80年代末的中国商界普遍还是一派短缺经济年代沿袭下来的暮气沉沉的景象，商场环境陈旧昏暗，营业员白眼朝天，货物混乱无度，柜台上还一律地贴着“货离柜台，概不负责”的警示条。而王遂舟的亚细亚却让这一切全部倒了一个个儿。

走进亚细亚，人们仿佛进入了一个明亮、豪华的星级宾馆，四处是鲜花绿草，一切都那么地井井有条，那么地清新宽敞，王遂舟还把人工瀑布引到了营业大厅，流水叮咚，平添乐趣。

营业员衣着统一，都讲普通话。见到顾客先鞠躬，后问好，从不说一个“不”字，而且有严格的“三声服务”——迎接顾客有招呼声，接待中有介绍声，顾客离去时有送别声。到营业结束时，所有商场员工、营业员都要停下手头一切工作，立正目送顾客出场。

商场里不但有营业员，还有闻所未闻的迎宾小姐、公关小姐和歌舞演员，中厅设置了琴台，每隔半小时就有乐手登台演出。最具创意的是，每天清晨，商场门口还有仪仗队升国旗，奏国歌，为围观的顾客做队列表演，这一场景一度成为郑州最著名的观赏景点。

除了购物，亚细亚商场还推出了一系列当时人们闻所未闻的服务：“缺货登记”服务；成立售后服务车队免费为顾客送货；“购物知识服务”，商场定期举办各种商品知识讲座；为了让带孩子的顾客专心购物，商场专门开设了一个儿童乐园。



郑州亚细亚商场开业

本报讯（记者陈耀华）郑州亚细亚商场，昨日开业。

这个商场，建筑面积为二点四万平方米，营业面积为一点二万平方米，系我省又一座大型综合商场。该商场共十二层，下六层为营业厅，上六层为酒楼等。商场中心，有玻璃罩顶的自然采光区，内外装饰简洁明快，有踏步电梯、闭路电视和空调。

该商场货源充足。据了解，备货达一万余种。

亚细亚开业的媒体新闻稿

开张前夕，亚细亚还公开征集“亚细亚”的商场徽记，将之设计成一轮光芒四射的“野太阳”。为了营造更大的声势，王遂舟在郑州各大报纸投放了数十万元的广告，这是当时所有郑州商场一年广告费的总和，一句“星期天到哪里去——亚细亚”[35]传遍了大街小巷。

在全国商界暮气沉沉之际，亚细亚以清新的形象和服务对沿袭数十年的商场经营模式进行了一次革命性的颠覆。王遂舟当时所提出的众多的服务理念如“微笑服务”“服务事故”“顾客是上帝”等等，至今仍闪现出智慧的光芒，可为商界后来者咀嚼借鉴。他所创意的很多活动如“不满意退钱换货”“设立营业员委屈奖”等等，今天视之仍让人叫绝不已，且可以一再地仿效。同时，他还是第一个在商界引入“商场CI形象策划”、第一个明确提出“目标市场”概念、第一个尝试“开架售货”的经营者。他还在国内商场中第一个将妇女、儿童作为购物主流来考虑，亚细亚单设化妆品部、童装部、玩具部、时装部等做法后来为其他商场竞相仿效。就此而言，王遂舟的确是一个罕见的、天赋极高的商界奇才。

于是，几乎是一夜之间，亚细亚就获得了消费者极大的认同。商场开张当天，郑州城为之空巷，顾客如潮水般涌来，保安人员分批往里放人，共放了十几批。下午6点营业大厅提前关闭，90%以上柜台的货物一售而空。1990年，亚细亚的营业额达到1.86亿元，一跃而名列全国大型商场第35位，是上升速度最快的一匹黑马。此后3年时间里，亚细亚的营业额每年均以30%以上的速度递增，稳居河南第一。

王遂舟用“商业文化”来涵盖他在亚细亚进行的这场创新试验。当时的商业部部长胡平是“商业文化”的首倡者，可惜鼓吹多年一直乏人响应，王遂舟借梯上楼，大力弘扬，顿时成为中国商贸企业的典范。的确，他所营造的这种新氛围，对商界一贯的经商原则、现有的商业秩序甚至政府对企业的管理方式等等都提出了挑战，给人们的服务观念带来了巨大的冲击。

有两则真实的小故事可见亚细亚在当时所造成的震撼。


ASIA
ASIA

当一位这样的亚细亚人，是当年很多女孩的理想

故事一：一位意欲轻生的外地男青年绑着一身炸药进了郑州最豪华、人流量最大的亚细亚，他想以骚扰滋事的方式来“轰动”地结束生命，在不同的柜台他先后向三位营业员寻衅，谁知她们竟都以同样的热诚和耐心回报了他的无礼，攥着炸药拉环的手放下又抬起，抬起又放下，最终惭愧而去。

故事二：一位营业员给顾客找钱，其中有一毛钱非常破旧，顾客不想要，两人争吵数句，顾客不快离去。第二天，商场副总经理领着营业员颇费周折找到那位顾客当面赔礼道歉，然后营业员遭到开除。顾客得知情况后，到商场向王遂舟道歉，并请求其收回开除决定。后来，亚细亚艺术团将此事编成小品演出，两位当事人上台与观众见面，在台上抱头痛哭，情形甚为感人。

这样的富有戏剧性的故事，不断地在亚细亚发生着，然后王遂舟又用艺术的语言加以包装后再传播到社会上，便激起了一圈又一圈的喝彩声。几乎仅仅用了不到两年的时间，王遂舟就让亚细亚从一家创建不久的新商场一举而成为中国商界的楷模和人们对新生活的理想模本。

当年的亚细亚在中国竟是如此地出色，如此地让人神往，以至一位天津市的小学生给王遂舟写信说：语文老师布置我们做一篇作文，题为《我的理想》，班里很多同学写的都是：“到亚细亚，当营业员。”

“功夫酒菜外，特色礼仪中”

1992年前后，郑州亚细亚商场的名声达到了辉煌顶峰。

由于亚细亚的闻名遐迩，郑州商界被搅得风生水起。市内的五家国有大型商场先是对亚细亚的那一套颇为不屑，可是眼看着人流渐稀、门庭冷落，终于也坐不住了，于是纷纷起而仿效，展开了一场著名的“郑州商战”。

当时的商战可谓精彩纷呈。亚细亚在店内养花，别的商场就种草植树；亚细亚搞迎宾仪式，别的商场搬来了声音更响的军乐队；亚细亚到中央电视台做广告，别的商场赶紧也去指定时段叫几声；亚细亚搞“桑塔纳巨奖销售”，别的商场马上推出“10万元黄金巨奖”迎战。这样的竞争亦步亦趋，如影追身，却把一个郑州市场给激活了。

这一年1月，中央电视台以亚细亚为主线拍了一部长达6集的电视连续纪录片《商战》。节目一播出，顿时引来巨大反响，“郑州商战”成为商界最耀眼的风景线。在《商战》播出后的两个月内，全国各地有180多家企业组团来亚细亚商场参观、取经。商场附近的几家宾馆日日爆满、生意兴隆。亚细亚“以一敌五”、敢为天下先的“野路子”经营方法被广为仿效。

也是在这一年的春天，邓小平发表南方谈话，再度吹响改革号角，河南省委、省政府在全省选择五个改革开放典型单位，亚细亚为其中唯一的商业企业。10月，王遂舟当选为“第三届全国十大杰出青年”。他是第一位入选的河南人，也是此届唯一的商界青年。稍后，王遂舟被选为第八届全国人大代表。1993年2月，河南省人民政府发布嘉奖令，对郑州亚细亚商场及王遂舟个人通令嘉奖。

到这时候，亚细亚已经成了河南人、郑州人向外夸耀的一个宝贝。老百姓家里来了外地亲戚，都要领到该商场来逛逛；政府接待中央领导人、外省领导人及秘鲁、塞浦路斯、哈萨克斯坦等外国访问团，也要安排到亚细亚参观、游览。王遂舟喜滋滋地说，自己像个“大接待员”，天天干着迎来送往、陪同介绍的工作。



当年曾让全国商界为之注目的亚细亚

也是在这时，一些当时还不为人所察觉的危机已经开始萌芽了。

王遂舟在商场形象塑造及商业活动策划方面堪称高手，可是对于管理，他却始终提不起兴趣。在华丽高贵的外衣下面，亚细亚的经营管理却显然颇无章法，缺乏监督约束机制。日后，亚细亚内部高层人士曾坦言：开业9年的亚细亚没有进行过一次全面彻底的审计。在这9年中，亚细亚先后换了四任老总，却没一次审计，没一次交接。商品部的经理更是走马灯似的换，也没审计，没交接。一件事便很有典型性：1993年，有人向亚细亚借了800万元，却只是跟王遂舟口头打了声招呼，既没有合同也没有借条。随后几年，他一点一点地还，最后只还了300万元，其余的就不了了之了。在鼎盛时期，亚细亚每年的营业额1亿、1亿地往上翻，可是企业的纯利润却从来没有突破过1000万元。王遂舟对热闹场面、轰动宣传乐此不疲，可是对每年到底能赚多

少钱却看得很淡。一帆风顺时，有人说他这是“战略家风范”，不争蝇头之小利，可是到了穷途末路，这无疑成了最致命的缺陷。

此外，亚细亚对顾客自然是无限谦让，微笑待之；可是对供货商却百般盘剥，十分刻薄，长期拖欠供货方货款，以此作为自己的流动资金。在供货商圈子里，大家对亚细亚既爱又恨，一方面亚细亚名气大，货好卖，可另一方面商场又时刻想着法子用调整柜台、拖延结算等办法卡压厂家。这种缺乏共兴共荣基础的、不正常的关系别别扭扭维系了好多年，生意做得下去固然也没什么，但一旦发生危机，第一个向商场发难的必是供货商。在以后亚细亚连锁商场相继倒闭的风波中，我们可以看到，几乎都是因为供货厂家发难围堵追讨货款而造成了商场的瘫痪和崩溃。而其祸根，其实早已埋下。

亚细亚的一炮打响，使年轻的王遂舟对自己的经营思想和能力十分自负，渐渐地，形成了一种“重名声、轻实效”、华而不实的经营作风。

1991年，王遂舟拍板到当时最火爆的海南海口市开办一家“海南亚细亚大酒店”。他派遣亲信前去经营，所需100多名员工全部甄选自商场的优秀营业员，他最欣赏的商场仪仗队员亦如数开拔，横渡琼州海峡。

王遂舟遵循郑州亚细亚商场的“成功模式”，提出了“功夫酒菜外，特色礼仪中”的口号。酒店尚未开业，便在当地晚报刊登整版整版的广告——“海南亚细亚大酒店、郑州亚细亚商场向全省人民拜年”。酒店还向海口交警赠送20把印有“野太阳”徽记的遮阳伞，当得知海南武警总队正举行新兵大阅兵，总经理即派出仪仗队前去表演，轰动现场。从此，举凡海口市的重大集会、揭幕、庆典等活动，都能频频见到亚细亚礼仪小姐标致的身影。

酒店开张后，每天早上，仪仗队员都要在大酒店门前表演127个动作的“欢迎仪式”。当食客驱车前来时，有迎宾小姐到车前张伞陪侍，门口则是两名礼仪队员举手敬礼。为了标新立异，酒店还让营业员穿着旱冰鞋上菜。另一项更令人瞠目结舌的促销活动是“买单自己算”，即食客可自行决定付款标准——如认为饭菜质量、服务未达到规定要求者，可拒付或少付餐饮费及服务费。

酒菜外的功夫可谓到了家，然而真正吃到顾客嘴里的酒菜却马马虎虎。开业后的第二天，就有八成以上的食客对服务员大骂饭菜质量差，而服务小姐上菜慢、上错桌的现象亦屡屡发生，四五桌客人拂袖而去，真的没付一分钱。当天晚上，酒店里哭声一片。王遂舟得知后，竟认为毛病出在“公关不到位、形象不饱满”上，于是酒店上下又开始为新的策划点子绞尽脑汁。就这样，惨淡经营10个月，酒店终于倒闭。

没有什么比评价一家企业更为冷酷的事了。企业，从来就是一个因为创造效益而存在的机构。一家没有效益的企业，无论你别的工作是如何地出色，你拥有如何先进的管理、技术或理念，你是如何地有文化，都称不上是一家好企业。存在，是证明一家企业价值的最基本的衡量标准。王遂舟在天时、地利、人和一样也不占的前提下贸然出兵，孤军远涉陌生的地域，轻易进入陌生的行业，且在经营过程中重名声、轻业务，如此行为，不遭败绩才是怪事。海南亚细亚大酒店的失败，实际上昭示了亚细亚以后的命运。

就这样，这个旧体制的最勇敢的摧毁者终于从一个僵化陈腐的极端冲决而出，却不由自主地滑到了另一个华而不实的极端。

走上连锁经营的不归路

1993年，就在郑州各大商场受“商战”炒作的鼓舞，纷纷大玩促销花样的时候，一战成名的王遂舟却早已不将这些郑州同行放在眼里了。他没有想到自己会那么快就冲到了华山之巅，山风浩荡，壮我胸怀，试问天下，谁与争锋，他顿时感觉到了绝世高手的寂寞，他要在更辽阔的江湖天地中去找寻更为强劲、刺激的对手。

这种亢奋、焦躁的情绪一直持续到1993年。其间，王遂舟超越本企业狭小天地，惊异地觉察到了中国零售商业整体面临的巨大危机。

1992年，由新加坡新成集团投资的燕莎友谊商场在北京开业，封闭的中国零售业市场被外商撬开了缝角。1993年，日本八佰伴与北京中创公司合营并负责管理的赛特购物中心开业。《光明日报》以重要篇幅连续报道赛特现象，全国商界为之瞩目。

北京赛特开业后，八佰伴集团又与上海第一百货商店合作，筹建浦东新世纪第一八佰伴百货公司，并宣布到2000年，将在中国开设1000家连锁店！

王遂舟因之猛醒，他做出判断：20世纪的最后10年，将是外商全面进攻、占领、瓜分大陆零售业的时代。

此诚危急存亡之秋也。他疾呼：“虽然亚细亚自我感觉在国内还比较先进，但还是低级的、原始的、靠人工的一种管理模式，不过是我们坚持得好一些、管得严一些罢了。赛特的开业，标志着我国一场新的零售革命将要开始。如果小日本把赛特这种模式在中国搞1000个，再在郑州塞上2个，亚细亚马上就傻眼了！那时候再去发展？晚了，谁也不认得你了！”

王遂舟为自己这一惊人发现而激动不已，也为一种“天将降大任于斯人”的使命感而蓦然亢奋。他北上京城，跟王府井百货大楼、城乡贸易中心的老总们讨论此事，但他们均认为“赛特不值一提”。这

种漠然的态度更使得王遂舟悲喜交加。“可悲的是中国最知名的零售业大老板们还没有把赛特当一回事——赛特现在只有8000平方米，如果八佰伴在北京再砸上3个大商场，他们就重视了！之所以这样，是这些大老板还死抱着传统的商业观念不放，仍然闭关自守，不想革命。”而喜的是这既是危机，又未尝不是一次巨大商机。亚细亚要趁着国内同行普遍懵里懵懂的时候，先行一步，主动迎接这危机，打破这危机。王遂舟激动地呼喊：“咱们亚细亚，要搞就要搞第一：郑州的第一、河南的第一、全国的第一！亚细亚要做的事业绝对不能低于八佰伴。过去王府井是‘中国第一店’，现在‘第一’成了八佰伴！我们要把这个概念给它扭过来：在一定时间内，要把八佰伴的名字撤下，换上咱们郑州亚细亚！让外国佬统统滚出去！”

当年9月，以郑州亚细亚商场为基础，扩股成立了“郑州亚细亚集团股份有限公司”。股东由2家扩大到5家（后增加至6家），新入伙股东均为此前在海南发迹的金融商及房地产商。他们几乎是簇拥着王遂舟，走上了“连锁经营”的不归路。

在董事会的督促下，王遂舟亲率研究人员，六易其稿，于年底制订出了规模空前的《郑州亚细亚集团股份有限公司1994—1999年发展规划》：

总体目标：2000年前，形成以零售业为龙头，以金融证券和房地产业为两翼，以实业开发为基础的大型企业集团；达到年销售总额500亿元，在全国商界排名第一；综合实力进入全国最大企业前10名，成为对中国经济有重大影响的国际“托拉斯”。

具体目标：

第一，店堂总数：营业面积2万平方米以上的大型零售商场超过25家；5000平方米以上的中型商场超过100家；2000～5000平方米的超市

达到500家（王遂舟谦逊地说："咱没有八佰伴那么大的胃口。咱主要向省会城市考虑，每个省会城市搞10个店，基本上形成一个庞大的商网，在全国可以说是星罗棋布、遍地开花。咱没有考虑小城市、小县城，可是，八佰伴连县城都考虑到了——不然的话，它那1000家店铺怎么摆布呢？"）。

第二，房地产业：（1）在京、津、沪、穗中选一个城市，建造"亚细亚摩天大厦"，至少高68层（后改为120层），"象征亚细亚这样一个历史丰碑"！（2）建造亚细亚集团自己开发、设计、销售、物业管理的项目6～10个，如小区、别墅群、写字楼和商住楼，酒店要搞五星级。（3）每个零售业项目都要以房地产业为先导。（4）期末，房地产业的利润要远远超过零售业纯收入。

第三，实业开发：（1）开办亚细亚服装厂、印刷厂、工艺品厂、包装加工厂、快餐公司。（2）采用投资、控股、参股等形式，成立20家亚细亚的关联企业，生产"亚细亚"牌系列产品。（3）吞并、改造15个工业企业，改作房地产开发用途。

第四，股权投资运用股市技巧，参股、控股8～12家有希望上市的、效益良好的企业。

第五，海外发展：除莫斯科、悉尼外，还要在香港建立货源中转站；在巴拿马插上亚细亚的旗帜；在世界头号强国——美利坚合众国扎上一颗暗钉！

第六，其他：（1）成立"亚细亚海运公司"。（2）合作成立"亚细亚航运公司"。

今天看来，这无疑是一个几近疯狂的"规划"。可是，在20世纪90年代中期，我们已经不是第一次读到这样的"规划"了。这是那个激情时代的产物，一群白手起家的中国企业家看到了自己与国际的距

离，意识到了自己所肩负着的责任，他们壮烈地站了起来，企图以一种丧失了理性的激情来完成那“惊人的一跃”。

所以我们说，**王遂舟这一代企业家是十分值得尊敬和纪念的。他们绝大多数是从旧体制的堡垒中冲杀出来的，因此他们最了解、最痛恨旧体制，他们拥有“虽百死而无悔”的不无悲壮的批判和摧毁精神，可是他们缺少职业化、系统化的训练，缺少对国际最新商业趋势的系统了解和清醒认识。**

“发展大型百货公司连锁店”是亚细亚实现霸业的唯一道路，这是王遂舟作出的最基本的战略判断。他到国外考察，为日本、美国、欧洲的大型百货公司连锁店的气势及经营业绩所震慑，随即认为国内迟早也要走这一步。而亚细亚正是时时、事事走在别人前面的一家“现代化企业”，所以这一次仍然要走到全国各大商场的前列。

可是，什么是连锁商业？为什么要搞连锁商业？与传统的百货模式及超市模式、连锁专业店相比，连锁百货有什么质的区别和优势？

没有人清楚，也没有人打算弄清楚。

他们几乎无暇做这样的思考。他们就这样抢过一个新概念——生怕被别人夺了去——就贸然地在一条从来没有人奔跑过的荒原上奋勇地领跑。

不久后，当亚细亚的连锁商店开遍全中国的时候，俨然以“连锁零售大王”自居的王遂舟在接受记者采访时，曾一再地阐述过这样的观点：“我所考虑的策略是先把窝盖起来，然后想办法逐渐地、相对快速地把这个框架搞好，因为这个时代、市场不允许我们什么都学会、什么都懂了、已经取得了连锁商业的实力，然后再发展。到那时，已经不可能了。什么是时机呢？今天？明天？说不清。能够基本把握住，就可以了。我认为连锁发展的时机抓得还比较及时。”

这样的观点，很难用对和错来分辨。在某种意义上，时刻保持发展的冲动和激情，不肯让任何稍纵即逝的机遇从身边滑过，这是一位优秀企业家最可贵的素质。可同时，在没有相对成熟的把握下贸然挺进又往往成为一些天才型企业家遭遇滑铁卢的根本原因。

在亚细亚兵败崩盘之后，王遂舟还曾经仔细地描述过当年决定投资连锁店的决策过程：

“1993年9月份之前，连锁店这个词在中国还没有，9月份以后才在报纸上见过，当时对连锁店的概念还不清楚。我和几位董事长在一起策划，提出三个理论：（1）看准了就上马；（2）生一个孩子是养，5年后再生一个还要作难，干脆放在一起作难算了；（3）当时看过一个电视剧，一个老板在讲述他怎么那么有钱时说，我先办了一个纺织厂，然后用这个纺织厂作抵押，办起了两个纺织厂，又用这两个纺织厂作抵押，办起了四个纺织厂。基于这种情况，我们确立了宏伟的目标，几位老板为亚细亚集团制订的三年规划是在全国搞30～50个商场，年销售额500亿元，我改为100亿元。”

这就是1993年中国最优秀、最具有超前意识的青年企业家的认知和决策能力。他所具有的经营知识基本上是靠他自己的天赋感悟出来的。而那些决定他及企业命运的重大决策，竟全部依据于报纸零星的新闻、无聊电视剧的对话以及日常生活中的一些比喻和经验。

在今天，对他们进行种种的指责和苛求都是不公平的。就如同当年中国股民对股市的所有认识都来自于数十年前左翼作家茅盾的一本《子夜》一样，当时中国的经济发展水平实在与发达国家相去甚远，信息的闭塞、辨识能力的相对低下以及国情的特殊性，使我们根本无法寻找到自己发展的坐标系和可参照物。好在今天我们已经永远地超越了这一阶段，**我们需要警惕的是，在客观条件已经大大改良的今天，在中国即将加入世贸组织与国际经济真正接轨的今天，如果经营**

者在作出重大决策的时候，依然顽固地坚信于自己的天赋和感悟力而不相信科学的分析，那么，就太对不起王遂舟们当年所付出的惨重的代价了。

熊彼特在论及“企业家的工作”时曾生动地将之描述为“创造性的破坏”。也就是企业家通过富有创造力的行动对旧体制、旧模式给予彻底摧毁，并以此开辟出新的世界。他是第一个将创新视为企业家生命的经济大师。

然而，**创新并不意味着破釜沉舟般的冒险，相反，创新需要一种健康、理性的精神，需要系统化的论证，需要有效管理，需要建立在有目的、有规划的认知基础上。**

在王遂舟的身上，我们目睹了两种截然不同的创新。

在他创办亚细亚商场的时候，他所提出并实施的各种服务，都是建立在“商业文化”这个大体系之上的，它有明确的假想敌——传统的、僵化的商业零售模式，它有清晰的服务理念——“顾客是上帝”——的支撑，它由各种几乎没有实施风险的子项目有机地构成。因此，他的创新是有效的，是成功的。

而在他实施百货连锁商店的时候，我们看到的是一个对连锁概念一知半解的决策者，看到的是缺乏起码的可行性论证的大规划，看到的是全面出击、缺少协调和控制的无度扩张。这样的创新，从一开始就散发出了悲剧的气息。

“恐怕我的耻辱柱大些”

慷慨激昂，义无反顾。亚细亚的“连锁经营”之梦就这样张开了狂热而躁动的翅膀。

在不长的4年时间里，亚细亚先后开出了15家大型连锁百货分店，其中，省内6家，均以“亚细亚”命名；省外9家，均以“仟村百货”命名。这家自有资本总额不过4000万元的企业却进行着一场投资将近20亿元的超级大扩张。随着北京店、上海店、广州店的相继开张，从表面上看亚细亚帝国版图的疆域似乎在一天一天地延伸着。而且，一些连锁店开张所造成的新闻轰动也的确让王遂舟以及所有的局外人都呼吸到了迎面扑来的炙热和兴奋。其中，投资10亿元的北京仟村百货，在开张之日曾经创下日销售额400万元的奇迹，让京城传媒大大爆炒了一番。


WELCOME YOU
快

又一家亚细亚连锁商场开张了

志存高远的王遂舟的确是想打造一艘日不落的“亚细亚帝国”。对每家分店的建筑、装修风格，他都以自己心目中的“头号洋对手”赛特为标准，务求豪华、超前。在建造郑州亚细亚五彩广场时，为了把它建成“国内规模最大、档次最高的大型零售商场”，王遂舟在资金极度紧张的情况下仍然大笔一挥耗资8000万元买下广场前一块1.2万平方米的空地。广州仟村开张后，王遂舟对当地营业员的服务十分不满，于是下令从郑州空运1000名营业员来，让她们长期包住三家宾馆，充当模范，而其成本之高则根本不在他的考虑范围之内了。

由于追求豪华高档，亚细亚连锁商店的建造方案都一改再改，几乎每一个连锁店最后的建造费用都大大超出预算，仅五彩广场一家，其最终结算的费用就高达5亿元，超出预算1.5亿元，超支严重使当初的预算形同虚设。

对投资浩大、负债深重的现状，王遂舟其实也并非没有感觉。可是，他拿到手的每一张经营预测书又都信誓旦旦地向他保证在未来的一到两年内将迅速地收回投资成本，这一切又让他顿感信心百倍。他知道自己在玩一个危险的游戏，可是他相信只要游戏还在进行，他就必定会有取胜的一天。他所有的信心都建立在“亚细亚的经营模式将战无不胜”这一虚拟的定理之上。

可是，没有一个人会料想到，王遂舟正在奔跑着的这条通往“中国零售连锁帝国”的康庄大道竟是一条不归路。一个十分令人震惊的事实是，亚细亚所有的连锁分店，开业之日即亏损之时，竟无一例外。

1994年5月，南阳亚细亚商厦最早开业，其投资、装修、营业面积都远在郑州亚细亚商场之上，王遂舟对它的预期是日均销售超过100万

元，与郑州亚细亚商场相当。而实际上开业第一个月，它只卖了40万元，且呈日渐下滑趋势。

王遂舟岂能让这个亚细亚连锁霸业中的“头胎儿子”出师即遇不利，他马上派出工作组，力求以整顿的方式提高销售，并竭尽集团资源给南阳分店以支持。可是，再多的远水也灌不满无底的大坑。这一年，南阳分店亏损114万元，第二年，亏损额便剧增至623万元；同年开业的濮阳分店，亏损593万元；漯河分店，亏损990万元；开封分店12月19日开业，10个月便亏损1234万元。

这些无情的数字使王遂舟的自信心受到了沉重打击。他认为自己过高估计了这些地级市的消费潜力，加上分店经营者的不够卖力，共同导致了省内分店普遍亏损的局面。于是，他把更大的希望寄托在广州、上海、北京等分店开业后的前景上。如果这些立足特大城市的重量级大店生意兴旺、日进斗金，则省内分店的亏损便不值一提。

为了这些大店的开业，王遂舟和他的部下们算得上是呕心沥血。当时，各城市的筹办人员每天只睡三四个小时，天天晚上开会到次日凌晨，王遂舟轮番到各地亲自坐镇，对几十个部门负责人一一耳提面命，纠正他们的偏差、疏漏并布置新的任务。干部、员工们都熬得眼窝塌陷，脸色发黑，高烧、呕吐、晕倒的现象时有发生。

1996年2月9日，广州仟村百货开业，虽然有许多节目表演，但围观的顾客只有数百人，未出现省内分店开业时的轰动场面。一两个月后，上海店、北京店和成都店相继营业，其开张场面尽管好过广州店不少，可是在经历了一段运营期后，营业额也迅速地滑到了警戒线。

随着战线的拉长，亚细亚连锁店的成员遍布全国，王遂舟已不可能对各分店经营局势有真正切实的了解和紧密控制。王遂舟日后曾感

叹："当初只有一家亚细亚商场时可以轻而易举做到的事，现在一下子变得那么可望而不可即，只能听任混乱局面发展到不可收拾。"

在这种常年的转战中，40岁未到的王遂舟已有力不从心之感。从前他的身体犹如钢浇铁铸，似乎从来不生病，从来不知疲倦，甚至从来不打瞌睡，使所有认识他的人都惊叹不已。但这时，他承认自己"感觉身体没有年轻时那么有劲了"。长期操劳带来的颈椎病、脑血栓时常发作，无法强撑的时候只好住院治疗。



亚细亚大酒店
+ 捏脚 + 特色干身
20元
电话 :66909635

这是挂“亚细亚”牌子的最后一家企业，2007年6月20日，亚细亚大酒店因无竞拍者而流拍

同时，他还由原来的极度自信而逐渐变得迷信——从来没有聘请过法律顾问的亚细亚却在1995年正儿八经地请了一位“风水大师”当高级顾问。每一家仟村百货分店开业，都要请这位“大师”看风水、择吉日。1996年初，上海仟村百货本已定下了开业日期，请帖已发至政府官员、银行领导、新闻记者及当地名流手中。但“大师”说这个日子不吉利，要往后推，于是筹备人员赶忙收回请帖，托词解释。北京仟村百货开业前，“大师”说广场上旗杆的位置不对，要移，王遂舟马上下令把水泥旗墩扒掉，按“大师”指点方位挪移。

但是神灵显然没能给亚细亚额外的佑护。1996年6月14日，郑州亚细亚集团召开了有史以来最沉闷的一次董事会。王遂舟逐一介绍各地连锁店经营情况：北京一天只卖七八十万元，上海只有三四十万元；省内几个店每月亏损400万元，北京、上海、广州每月的亏损达2000万元。他检讨说，我们当时年轻，没有考虑到那么多困难。“但是既然走到了这一步，我的意见是还要继续发展——现在气势有了，经验有了，过了眼前这一段困难时期，说不定就能迎来一片光明。”

当时，各个分店的货款其实都已极度缺乏，根本无法达到使供货商满意的程度。以上海仟村百货总经理的话说，“商厦总经理学会了骗钱，配货总经理学会了骗货”。上海分店开业半年，拖欠货款3800万元。“当时怎么想的——先把货弄来再说！这些货的销售款大部分被我们自己花了，付款连45%都不能达到。”

这种不算高明的骗术一旦被供货商识破，其后果肯定不会太好。1年后，上海仟村百货关门，总经理被厂家软禁数日，脱身后久未露面；一位留守的郑州籍干部，被愤怒的供货商围殴，打至吐血、昏迷不醒，上海的同事将他送到医院。正当输液时，另一拨供货商闻讯赶

来，到病床前拔掉针头，将他架到黄浦江边，再打至半死，方才弃下，骂骂咧咧而去。

1996年末，暴风雨终于倾盆而至。这年11月，天津亚细亚商厦倒闭，商品被哄抢一空。商厦负责人在向新闻界的谈话中，透露出“本地投资环境不够完善”之类牢骚。部分天津市政协委员十分不满，要求政府有关部门调查事实真相，以正视听。

到1997年初，西安亚细亚工贸中心已经筹备了将近4年，而开业的希望却日益渺茫。4年来贷款1亿多元，在西安市已经贷不到钱了。

1996年7月以后，王遂舟由对各连锁分店的插手过多，一转而为不管不顾了。集团的绝大多数干部，都不清楚他的行踪——他重新挑选了自己6年前的司机当贴身秘书，所有通信工具均由秘书掌管，任何人向他请示或汇报工作，都要通过这位秘书的传话。

其间唯一的一次公开露面，是在这年秋天，他被《中国商贸》杂志评选为“1995中国商界十大风云人物”。已经许久未尝到过荣誉滋味的王遂舟，怀着最后的欣慰心情，去北京领了奖。

在长期缺乏有力领导的情况下，亚细亚河南公司依靠着强大的惯性运行着：各分店礼仪队员每天按时升旗、上操，经理们仍然每天在门口列队迎接第一批入场的顾客，这一切从外表看来并无异样。执法队依然每天罚钱，但是他们无心统计违纪现象是否上升或下降，以及怎样才能全面改善商场的纪律和服务。郑州中心店每天都在闹市区的高音喇叭做广告：“亚细亚，河南人的骄傲！郑州人的荣光！”声调铿锵，异常刺耳。



亚细亚的末日

10月18日，王遂舟回郑州，参加集团公司董事会会议。会上，王遂舟语气凝重地说：“这次回来，看到商场大楼，就别有一番滋味在心头——主帅无能，累死三军。由于我的盲目、草率、想当然，带来大批的干部、员工累死累活，而且效果不好。自己在不惑之年，才真正知道社会的复杂、人世间的残酷，搞一个企业太不容易，心里非常惭愧。”

他说：“没必要隐瞒我们的伤疤——现实非常严峻、非常恶劣、非常难以形容。河南几个店今年1月到9月实际亏损4200万元，正好亏掉一个郑州亚细亚商场。外面的连锁店，北京一个月亏1500万元。西安10日发工资，9日给我打电话说没钱，明天不发员工就要造反。财务处到北京用提兜提钱回去给员工发工资。”

他亦厉声指责了干部们的无能：“每当我选定分店的总经理、配送中心的总经理时，每当我任命一位干部的时候，我在老板面前总是把你们吹得神乎其神、非常完美——这是我唯一可以自豪的资本。可是当我看到企业的经营现状，再去回忆当初对你们的评价，真是天壤之别！如果亚细亚垮台了，恐怕我的耻辱柱大些，你们的就在我旁边。”

10月26日，亚细亚五彩购物广场开业。当天的销售只有100多万元，以致购物广场不敢对外公布这个数字。王遂舟心情沉重地参加完五彩购物广场开业典礼后，离开了郑州。当地传媒记载，他走的那天，天阴沉沉的，深秋的郑州，凄风苦雨，寒意袭人。

1997年3月5日，王遂舟召集亚细亚部分高层干部，正式向他们宣布了自己的辞职决定。他说：“我们遇到了一些暂时困难，但是为河南省乃至全国商业蹚出了路，没有白干。我也得到了很多很多的教训——我们每个人都得到了经验和教训。”

那一天是王遂舟的40岁生日。

10年前，“三十而立”的他如骏马出征，一鸣而为天下知；10年后，“四十不惑”的他茫然四顾，以悲剧的方式结束了一段灿烂。

王遂舟离职后，亚细亚先后有数位总经理上任企图挽救败局。然而，这些后任者尽管用不同的语言和事实对王遂舟进行了批判和声讨，可是在具体的战略上竟没有一个跳出王遂舟的扩张模式。最奇的是一名总经理曾提出过十几项规划，其中有“上天”（与空军合营“亚细亚航空公司”）、“入地”（承包北邙陵园，做死人的生意）及“动员十几万营销大军，开展‘亚细亚网络营销’，年销售额可达十几亿元”等等。由此可见，扩张的狂想酵母并非仅仅在王遂舟一人身上发作着。

亚细亚覆灭后，经济圈不断有人从各个角度总结着王遂舟的种种失误。客观而言，亚细亚的没落除了以小搏大、扩张无度之外，也有宏观上的原因。

1997年，在经历了数年的持续增长之后，中国经济步入了一个新的平台期，产业经济寻找不到新的增长点，物价改革闯关未果，而在供求关系上则首次出现了由短缺到过剩的转型。据当时的国内贸易部商业信息中心统计，1997年，全国249家大型百货商场总计实现利润27.7亿元，比上年下降0.6%。其中133家负增长，占53.4%；亏损31家，占12.4%，比上年增长1倍。到1998年上半年，情况仍然在恶化，全国260家大型百货商场的利润总和又比上年下降7.5%，其中25%的商场出现亏损。

尤其让亚细亚决策者茫然失措的是，也是在这一年，亚细亚模式的模仿对象、20世纪80年代世界最杰出的零售巨头之一日本八佰伴公司也陷入了前所未有的经营困境。这年的9月18日，在全球拥有26家大型连锁百货商店的八佰伴日本公司因摊子铺得过大、负债不堪其重而向法院提出了公司更生法的申请，实际上也就是宣告了公司的破产。

八佰伴的破产及日后世界零售产业的发展趋势表明，在20世纪90年代前后的中国商业生态圈，王遂舟所设想的连锁零售百货商场根本上是一条无法走通的不归路。就如同恐龙之不见容于冰川纪后的地球一样，从王遂舟计划连锁百货商场的第一天起，他就走入了死亡谷，这已非能力、体制、资本、人才等等可以解决的，因为换了任何人，都行不通。王遂舟的所有失误加起来，也比不上一条战略选择的失误更为惨痛。中国古人有云，“识时务者为俊杰”。**为企业家者，“识天时”是一项十分重要的素质。杰出的企业家与一般的企业家以及失败的企业家相比，其根本的差异仅仅在于，一个有预感未来的能力，一个有现实的把握能力，一个则是过去的临摹者，如此而已。**

从40岁生日那天黯然辞职之后，王遂舟便不知所终，如同从人间蒸发。

在他离开亚细亚后，全国各地的仟村百货连锁店及河南境内的亚细亚连锁店如同多米诺骨牌一般，以平均每4个月一家的速度倒闭。

1997年4月，成都新时代仟村百货、开封、濮阳分店相继停业；

1997年5月21日，广州仟村百货停业；

1997年10月25日，上海仟村百货停业，当年度郑州亚细亚集团面对近百件诉讼官司束手无策；

1998年初，西安亚细亚工贸中心转由当地合作方控股，独立经营；

1998年5月，郑州亚细亚五彩购物广场关门；

1998年7月，成都九眼桥仟村百货商厦停业；

1998年11月，北京仟村百货广场停业，郑州亚细亚集团首度对外宣布集团总负债6.15亿元，资产负债率为168%；

1999年1月，北京仟村超市停业；

2000年7月，五彩广场宣告破产，同时，已掉落到郑州各大商场销售额倒数第二的“大本营”郑州亚细亚商场宣布面向全国重新招商……

激情燃尽，一个神话从终点又回到了起点。

然而，历史的确已经在这样的轮回中悄然改变了。

亚细亚　大事记

1989年5月6日，营业面积达1.2万平方米的郑州亚细亚商场正式开业，王遂舟的特色经营使亚细亚初战告捷。

1990年，亚细亚的营业额达到1.86亿元，一跃而名列全国大型商场第35位。此后3年，亚细亚的营业额每年均以30%以上的速度递增。

1991年，王遂舟在海口市开办海南亚细亚大酒店。然而，酒店惨淡经营10个月，最终倒闭。

1992年1月，中央电视台到郑州以亚细亚为主线拍了一部长达6集的电视连续纪录片《商战》。节目一经播出，顿时引来巨大反响。

1992年前后，郑州亚细亚商场的名声达到了辉煌顶峰。10月，王遂舟当选为“第三届全国十大杰出青年”。稍后，王遂舟被选为第八届全国人大代表。

1993年9月，以郑州亚细亚商场为基础，扩股成立了“郑州亚细亚集团股份有限公司”，走上“连锁经营”之路。

1994年5月，南阳亚细亚商厦最早开业，而其销售额却呈日渐下滑趋势。同年，南阳分店亏损114万元，濮阳分店亏损593万元，漯河分店亏损990万元，开封分店12月开业，10个月便亏损1234万元。

1996年2月，广州仟村百货开业。一两个月后，上海店、北京店和成都店相继营业，但在经历了一段运营期后，都迅速地下滑到了警戒线。10月26日，当时自称为“国内目前规模最大、档次最高的大型零售商场”亚细亚五彩广场正式开业。开业当天，销售额只有100多万元。11月，天津亚细亚商厦倒闭，商品被哄抢一空。

1997年3月5日，王遂舟召集亚细亚部分高层干部，正式宣布辞职。4月，成都新时代仟村百货、开封、濮阳分店相继停业；5月，广州仟村百货停业；10月，上海仟村百货停业。

1998年初，西安亚细亚工贸中心转由当地合作方控股，独立经营；5月，郑州亚细亚五彩购物广场关门停业；7月，成都九眼桥仟村百货商厦停业；11月，北京仟村百货广场停业。郑州亚细亚集团首度对外宣布集团总负债6.15亿元，资产负债率为168%。

1999年1月，北京仟村超市停业；年初，亚细亚五彩广场“复业”仅1个多月便又草草收场。

2000年7月，亚细亚五彩广场宣告破产。同时，已掉落到郑州各大商场销售额倒数第二的“大本营”郑州亚细亚商场宣布面向全国重新招商。

2005年11月，河南拍卖行受委托拍卖亚细亚商场债权，因无人举牌而流拍。

2009年，曾经是郑州城市地标的亚细亚商场被正式拆除，取而代之的，是香港恒隆集团投资的郑州恒隆广场。

案例研究一　破产的八佰伴/中国社会科学院工业经济研究所

1997年9月18日，日本零售业的巨头八佰伴日本公司，向公司所在地的日本静冈县地方法院提出公司更生法的申请。这一行动，实际上等于向社会宣布了该公司的破产。八佰伴日本公司主管八佰伴集团的日本国内事业以及在欧美、东南亚等地区的海外投资，拥有26家店铺，由八佰伴集团董事长、现任八佰伴国际流通集团总裁和田一夫的

第四个儿子和田光正担任总裁。八佰伴日本公司宣布破产前的总负债额为1613亿日元（折合约13亿多美元）。在东京证券交易所第一市场上市的超级市场破产，这在战后的日本还是第一次。同时，它也是日本百货业界最大的一次破产事件，因而震撼了日本和亚洲。日本半月刊《经济界》1997年秋季增刊登了题为《八佰伴破产的教训——象征着淘汰超市时代的到来》的文章。关于八佰伴日本公司破产的原因，一般认为主要有以下几点。

1.摊子铺得太大。八佰伴日本公司总经理和田光正在接受《经济界》杂志记者采访时表示，公司破产的原因是先行投资过多。和田光正说："当时我认为投资计划是绝对没有错误的。从结果来看，我想是因为公司对日本和海外的经济形势及对自己企业的能力过于乐观了。"然而，事实上，八佰伴在海外并没有详细周密的投资计划。20世纪80年代后期和90年代初，"八佰伴日本"为了快速扩展国际事业，趁着日本泡沫经济的时机，在债券市场大量发行可转换公司债券。这种筹资方法，虽然摆脱了从银行取得资金的限制，却也失去有效的财务监督，极易陷入债务膨胀的危机。事实上，自1996年11月以来，八佰伴日本公司的经营状况就已经开始恶化。此外，八佰伴日本公司把公司利润以及通过发行公司债券这种"炼金术"聚集的大量资金投到了海外市场。然而这些资金的回收情况却不尽如人意。加之在此期间又出现了泡沫经济的破灭，业绩欠佳导致股价下跌。曾通过可转换公司债券筹资600亿日元的八佰伴，从1998年12月起到2001年，每年要偿还100亿日元。筹措不到偿还资金，公司的信誉自然就要面临危机。



和田一夫

2.缺乏银行支持。“八佰伴日本”直接向金融市场发行没有银行担保的公司债券，直接在市场吸收资金。这一举动，虽然反映了日本企业从依赖银行贷款的间接资金来源，转变为直接从市场吸收资金的直接资金来源的时代潮流，但也得罪了长期交往的主力银行。因此，当“八佰伴日本”资金流通不畅，而发行的公司债券却到了必须偿还的时候，那些曾经担当“八佰伴日本”主力银行角色的往来银行——东海银行、住友信托银行、日本长期信用银行却采取了袖手旁观的姿态。总经理和田光正承认，银行不支持也是造成公司破产的一个因素。董事长和田一夫曾向身边的亲信说过：“公司是被银行挤垮的。”八佰伴破产的事实从一个侧面表明了过于追求浪漫的垄断经营者的专横的经营方式的失败。

3.没有明确的定位。有人说，八佰伴“没有一个把什么货卖给什么人的明确的经营战略”。八佰伴原本是一个地方超市集团，但在向海外进军的过程中，一会儿以日侨为对象，一会儿又转向当地人。八佰伴不仅不断改变销售对象，而且还不断改变经营。虽然在海外经营的初期得到了侨居海外的日本人的大力支持，有一个好的开端，但由于在日本国内的积蓄不足，经营能力有限，因而被后发展起来的超市和百货商店抢走了客源。20世纪80年代以后，八佰伴在海外开设了40多家超市，但目前只剩下27家。有人批评说，八佰伴在经营上没有考虑消费者。在超市行业中，必须通过对细小事务的逐步积累，才能真正取得成功。八佰伴日本公司忽视服务对象而带来的教训是沉痛的。

4.人才培育落后。在当今世界日趋国际化和多元化的过程中，“八佰伴日本”仍然维持着家庭企业的经营形态。在一个每一环节都必须以专业化参与竞争的环境里，个人力量终究是有限的。和田一夫也察觉到这个问题的重要性，他在20世纪90年代初所著的《八佰伴的世界战略》一书中，对此就有专门的论述，并已就培养国际企业人才采取一系列的措施。然而，人才的培育成长，不是一蹴而就的事，事业的发展却是一日千里，正如八佰伴集团内的一位老职员所说：“和田一夫其实是一个很好的前锋，只是无人能替他把守住后方。”

八佰伴日本公司的破产是多种因素造成的，但最主要的还是其经营战略的失败。零售业之所以能站住脚，是因为它有明确的服务对象。综合性超市之所以经营不好，其原因在于眉毛胡子一把抓，对向哪些顾客销售什么商品心中无数。超市盛行的经营方式是以顾客资料为依据，销售适合于各个顾客需求的商品，而无法实施这种经营方式的超级市场将难以生存。

案例研究二

在中国近20年的商业史中，曾发生过两起轰动一时的商贸模式改革的大戏，而其主角竟十分巧合地都来自于中原河南的郑州，一个是本文已论及的亚细亚连锁百货模式，而另一个便是郑百文的大批发模式。

郑百文：如何成为第一家被申请破产的上市公司？

2000年3月29日上午，ST郑百文突然停牌，发布了一个让市场震惊的消息：其债权人中国信达资产管理公司已向郑州市中级人民法院提出申请，请求对ST郑百文实施破产清算，此次申请的债权共计2.1亿元人民币。郑百文1999年底的总资产14亿元，总负债22.28亿元，资不抵债。

这是中国证券市场首次出现上市公司被申请破产的事件。

1996年4月上市的郑百文，前身为郑州市百货文化用品公司，是1987年6月在郑州市百货公司和郑州市钟表文化用品公司合并的基础上组建成立的。

郑百文曾经以经销家电而闻名。长期以来，郑百文都是以厂商和零售商中间人的身份出现的。销售长虹彩电，对当年郑百文的快速崛起起到了相当重要的作用。1997年，郑百文、长虹、中国建设银行结成了“三角信用关系”，其“经营模式”深受各界瞩目。巅峰时期，郑百文一年销售收入达到76亿元，净利润为8100万元，春风得意的董事长曾经把郑百文比作一个高速旋转的大转盘。据称，郑百文控制着40多个全国性的家电营销网络，每个网络可带动50个以上的大中型批发网点，其强大的营销能力曾使四川长虹一度攻克了广东省这个云集着它最多也是最大的竞争对手的市场。郑百文一年销售的长虹彩电占长虹总销量的1/3，相当于一个中等以上规模厂家一年的产量。

然而，1998年这个大转盘突然停转了。表面上的原因，一是四川长虹“过河拆桥”。它将如此之大的市场份额交给郑百文独家经营，毕竟存在着巨大的市场风险。进入1998年没多久，四川长虹即对销售策略作出重大调整，放弃单纯依靠大批发商的营销体制。郑百文销售长虹彩电的数量急剧下降，以至于1998年全部销售收入总额只有33.55亿元，不足上年的1/2。二是中国建设银行釜底抽薪。说穿了，郑百文本属遗留问题股，1996年上市时并未募集到资金，它的大转盘完全是以银行贷款为轴心才得以高速运转起来的。从1996年开始，中国建设银行郑州分行和郑百文、四川长虹建立了三角信用关系，郑百文购进四川长虹产品，无须支付现金，而是银行开具6个月承兑汇票，由银行按汇票日期将款项划给四川长虹，而郑百文则在售出四川长虹产品以后，才还款于银行。1998年春节过后，中国建设银行郑州分行发现开给郑百文承兑汇票而形成的一笔巨额债权有一定的回收难度，于是开始停止发放新的汇票。郑百文的大转盘顷刻失衡。

其实，在这之前，郑百文已经受到资金短缺的严重制约。经营者不顾企业的基础和发展条件，在1996年到1998年间，冒着单一经营的风险，投入上亿元资金建立营销网络，把1998年配股资金几乎提前用完。当1998年3月11日郑百文董事会研究修订配股方案以及6月5日发表配股公告时，实际上当时公司与四川长虹的经销合作关系已经瓦解，利用配股资金组建异地配售中心已毫无必要。然而公司钱已花了，如果将真相和盘托出，那么这次配股就会鸡飞蛋打一场空。原来企业发展顺利的时候，一切问题都被充裕的资金和利润掩盖着，现在没有了期票结算这种形式，马达变小了，盘子转不动了。可是，由于惯性的作用，一切耗费却没有减少，有的开支还在增加。加上销售方面失去了大批发商的优势，有时不得不削价到亏本销售才能收回一些资金。因此，尽管1998年实施配股没多久，年底时郑百文手头可以调动的头寸已几乎为零。

在1998年年报中，郑百文破天荒地以每股亏损2.5元亮了相。净亏损总额达到5亿元，即使把上市头两年的净利润总额加起来，才不过1.3亿元，不足弥补亏损额的1/3。郑百文理所当然地沦为ST股。但是，更为严重的是，1999年中期，仅仅半年时间，公司就又发生净亏损5.3亿元，比1998年全年还多，每股亏损达2.7元，成为第一家被注册会计师出具“拒绝表示意见”审计报告的上市公司。

郑百文从绩优股蜕变成ST股，原因是多方面的，除了宏观经济环境变化的影响外，内部管理不善是其致命伤。该公司在年报中也承认：“重经营，轻管理；重商品销售，轻战略经营；重资本经营，轻金融风险防范；重网络硬件建设，轻网络软件完善；重人才引进，轻人员监管和培训。”为扩大销售额，郑百文大量采用赊销方式，因此其债务负担非常沉重。这一问题在以前显得并不很严重，可到了1998年，因为东南亚金融危机的影响，银行防范风险意识大大加强，郑百文仅因逾期承兑利息一项，财务费用较上一年上涨了1434%，对利润的直接影响达1.2亿元。

八方说词

在告别了激情年代之后，中国企业界似乎正步入一个“保守主义”的年代，跟企业的超常规发展、多元化经营、倍速级增长相比，风险的规避、企业可持续战略的拟定、产业结构的稳态化等等，成为经营者新的更为注重的课题。为了区别于传统的保守主义的概念，我们不妨将这些企业家称为“新保守主义者”。下面这篇文章并非专为企业家而作，却仍可以读出一些教益来。

为“保守主义”正名/于伟

“保守”在《辞海》中的词义有二：一曰“保卫坚守，保持不使失去”；二曰“维持现状，不求进取”。而在中国现实语境中，“保守”一词却只剩下“守旧”“反动”的后一种语义。因而“保守主义”也就被简单地解读为“反动、守旧之学说”。一切与贬义的“保守”相关联的东西——“保守党”“反动派”“守旧势力”，甚至改革开放中的不思进取、墨守成规，不管其实质为何，一律统统划到“保守主义”的户头。因此，保守主义在20世纪中国恶名大盛，以致不少人对其产生了心理障碍，甚至患有“保守主义恐惧症”。其实21世纪中国知识分子对于保守主义的解读，就像把奶粉直接地放在嘴巴里，生硬地咀嚼，结果不仅口味大打折扣，营养价值也有所损失。我们究竟能否更有味道、更有营养地来品味、消化保守主义？我们能否拥有一份真正意义上的保守主义呢？

自20世纪国门被打开后，随着内忧外患的不断加剧，主流精英分子逐渐地把目光投向西方，希望从那里学到富民强国之道。于是，西方思想纷纷入主中土。汲取异域思想并无不可，精英分子忧天下之忧的担当意识也着实令人敬仰。然而，也许来自现实的刺激过于强烈，他们似乎失去了思考者应有的冷静和耐心，不无盲目地向西方去拿、去抓。而拿来、抓来最多的便是以唯科学主义为学理基础的激进主义这类社会、政治思潮。这种思潮在20世纪的中国急速攀升，变本加厉，终成独领风骚、如日中天之势。于是乎，“历史车轮滚滚向前”“砸碎旧世界”和“继续革命”成了不证自明的真理；愤激斗狠成了国人的第二天性。与此相应，传统则大遭其殃：儒学是“孔家店”，要打；一切政治构建尽皆“专制工具”，要破；礼教是“吃人者”，要除；汉字是落伍文种，要废。

举数千年来的文化传统一言以蔽之曰“封建”，必弃之而后快。

保守主义反的就是激进主义。保守主义者否定了尽善尽美的社会制度存在的可能性，强调通过传统伦理与规范约束，找到次优的、符

合不完善的人性的社会制度；保守主义者否定了“合食通财”和所谓“社会正义”，强调经济自由的优先性和基础性；保守主义者否定了割裂传统、企图砸碎旧世界的乌托邦革命，主张敬天畏民、平性中正、切于人事……如果我们联想到20世纪80年代启动的中国渐进改革，联想到“市场经济”“根本大法”“依法治国”“改革是社会主义制度的自我完善和发展”的各种提法，联想到市场与计划、国家与社会、政府与企业的诸多分野，可以说，保守主义的内核、精髓，与中国以民主法治和市场经济为导向的现代化进程实际暗合，而对于保守主义的学术关怀也势必由此成为中国改革开放发展的推动力。

保守主义绝对不是守旧、反动之学说，它的目标恰恰在于“保卫坚守传统，保持自由不使失去”。否则它根本不可能拥有源远流长的历史、出色智慧的传人，更不可能成就为当代西方的主流意识形态。相反，保守主义在我国却是先天不足，长期缺席。因此，有必要借世纪之交的契机，对百年来所走过的历程进行回味反刍，对进步与传统、人性与道德、自由与民主乃至现代化，都作一番冷静、深入的再思考。幸而，世纪之交激进主义的日益衰落而保守主义的逐渐升温，为我们的反思构建了必要的语境。

20世纪90年代以来的西方社会、政治思潮的教材中已独立出“保守主义”的章节，思想史中也给柏克、塞西尔诸人留出位置。可以断言，21世纪中国的现代化进程对于保守主义的需求将会激增。学术界如果能够对此作出良好的回应，这里就会产生出一种良性循环。而这一以保守主义为焦点的互动，对于中国社会的未来，注定大有裨益。

跋

闭门写作这本书的日日夜夜里，我的书桌前一直贴挂着北岛早年的一首诗《一切》：

一切都是命运

一切都是烟云

一切都是没有结局的开始

一切都是稍纵即逝的追寻

一切欢乐都没有微笑

一切苦难都没有泪痕

……

我正在记录中的一切败局，可不可以不要这样凝重和惨烈，它们是否可能有另一种稍稍光亮一点的结局？

我想，对于这一疑惑的直视和回答，是每一个中国企业家和经理人都不应回避的。正如我在序言中已经说过的，这不是一本阐述原理和发现真理的书，它仅仅是记载了一些著名的灾难，希望后来的人们能够从这些崩塌了的“帝国”废墟中寻找到重新出发的起点、勇气和免蹈覆辙的启示。如弗·哈耶克在《通往奴役之路》中所言，“如果我们要建成一个更好的世界，我们必须有从头做起的勇气——即使这意味着欲进先退”。

这本书是在很多友人的惠助下才得以完成的。胡宏伟先生、杨忆华女士等在体例的设计和资料提供等方面给予了很多的帮助，邵冰冰、朱立毅承担了部分书稿的打印和整理工作，孙晓亮创意设计了本书的封面，王颂提供了他多年追踪亚细亚所拍摄的独家照片，在此一并深表谢意。书内引用了很多记者和当事人的观点、言论以及一些企业的内部资料，对容易引起误解或较敏感的部分，我都尽可能地注明了出处。书内所附的“案例研究”“新新观察”除署名外均由我撰写或摘编。

本书从酝酿到出版，自始至终得到了杨仁山先生、楼贤俊先生的悉心指点，个中教益铭记于心。

要感谢的还有许智慧律师，作为本书的法律顾问，他通读书稿，提出了很多规避法律纠纷的意见。尽管文责自负，可是倘若真为此惹上了官司或有盗版，还难免要借许律师的唇枪舌剑一用。

吴晓波

2000年岁末

声明

由于本书所用图片涉及范围广，部分图片的版权所有者无法一一与其取得联系，请相关版权所有者看到本声明后，与杭州蓝狮子文化创意股份有限公司联系，以便敬付稿酬。

地址：杭州市西湖区北山街道白沙泉55号

邮编：310004

电话：0571-86535601

杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

2019年4月

[1]摘自吴敬琏先生2000年9月在广州新经济研讨会上的书面发言。同样我们可以认为，绝大多数的企业危机，都是有其共性的，就某一发展阶段而言，无论是生产土豆片还是生产硅芯片的企业，它所可能面对的危机话题很可能是一样的。

[2]1998年7月谭希松答《名牌时报》记者问。

[3]摘自《三联生活周刊》1999年8月15日期的《邓智仁专访》，记者单小海。

[4]摘自“万信网”，阚军撰写。

[5]摘自《康恩贝月刊》1997年。

[6]《中华第三产业报》1999年4月2日。。

[7]摘自《赢周刊》2000年1月20日，记者童辰。

[8]摘自《中华第三产业报》对姜伟的对答式专访，记者水华。

[9]摘自《市场报》1999年1月16日，记者戴立权。

[10]曹思源是国内第一个建议设立《破产法》的法律专家，像第一个提出“市场经济模式”的吴敬琏先生被称为“吴市场”一样，曹先生有“曹破产”的美称。在一次访谈中表述了这样一个观点：在国际关系上，有一句话叫作“强权加公理”，实力很重要。飞龙早在1992年就开始涉足这方面的专门研究，才有了今天抢注商标的基础。其实抢的是什么？抢的是公理，抢的是强权，抢的是市场和效益。

[11]摘自《中国经营报》1999年2月2日。

[12]摘自《城市资讯》1999年1月期“现代意识”专栏。

[13]根据北京天平商标代表公司国际查询，辉瑞在1998年5月29日以07025/1998号医药制剂、香港商标分类第五类申报了“伟哥”的汉字商标。。

[14]指本书写作前一年—1999年。2000年，互联网泡沫开始破灭。，可能还不会有很多人静下心来仔细倾听。那时候，大洋彼岸的纳斯达克号角正唤起多少青春的激情；那时候，无数的MBA和高IQ的青年精英正忙着爬上淘金的快车；那时候，只要你站在稍高一点的土墩上，迎风吼出一句话，你就会被推拥为新经济英雄。

[15]摘自《三联生活周刊》1998年第15期封面专题，王烽、许知远撰写。而不少业内人士也有同样的感慨，一位评论家写道："我们常常看到张树新在媒体上慷慨陈词，为互联网呼吁，她的思想已经到了一个经理人不应有的高度，她也许更适合做一个政府部长，而不是职业经理人。政府可以把'桃树'种在马路边上，谁最后摘到'桃子'都是一样的；而企业应该把'桃树'种在自家的园子里，它最后应收回自己的劳动果实。这是起码的经济法则。显然，张树新把互联网当成一项公益事业来做了。"日后，张树新也承认当初的战略设计过于庞大和浪漫。她说："所有的事都干了，就像一个全部自给自足的农民，瀛海威做了信息服务的全过程，做这个过程瀛海威付出了很大一个成本代价。"

[16]根据1995年8月山东省卫生厅审批的"药品广告审查表"。

[17]根据粤卫药政〔1995〕30号。。

[18]摘自《三株实业》第18期，三株集团1995年6月地区经理扩大会议专刊。

[19]摘自《三株实业》第19期，1995年7月25日。

[20]摘自1995年5月26日三株营销企划中心发给各地区总经理、各直属公司总经理、各子公司经理的传真件。

[21]三株某分公司发表在《三株实业》1995年6月27日第17期上的经验介绍，文末有吴炳新的批示：同意试行。

[22]摘自《太阳神CI规范手册》。

[23]摘自《中国企业二次创业》，中国经济出版社2000年版，第122页。

[24]据中国新闻社5月30日报道。

[25]摘自"中华网"相关报道。

[26]摘自《南方周末》相关报道。

[27]牟其中关于资本经营的一种形象化的描述，即社会存量资产犹如烧到99度的水，只要再加1度就可以沸腾了，而这"1度"就是南德的智慧经济。"平稳分蘖"[28]牟其中提出的一种经营方式：南德集团希望与国内外一切渴望建功立业的人士合作，愿意为他们提供良好的发展机会与条件，也即为他们提供最基础的条件，创立新的项目公司，在条件成熟的时候，将该公司的大部分股份赠给其主要成

员。“第四产业”[29]牟其中认为南德公司所从事的事业既不是投资生产，也不是投资金融业，而是“组织和策划智慧”的“第四产业”。等，也是资本经营方面的新观点。即便那个最后让他身败名裂的刑事官司也是一起纯粹意义上的经济案件。

[30]见本章所附“案例研究”《黄鸿年与“中策现象”》。黄鸿年以资本收购获利的事件在当时国内掀起惊天波澜，争议、赞赏声交错四起，中国经济界第一次目睹了“资本经营”的魅力。牟其中对黄鸿年惊羡不已，他很快将自己的“罐头换飞机”也归入到资本经营的大筐子里，以中国“第一个吃资本经营这只螃蟹”的企业家自诩。一时间，外有黄鸿年，内有牟其中，内外辉映，风生云起。

[31]摘自1998年10月《中国企业家》刘东华等对牟其中的访谈。

[32]这个新目标的可参照背景是，1994年，中国最大的企业是大庆石油管理局，它当年销售额为42.22亿美元，而这个数字同排名世界第500位的日本一家企业相比，尚差36.22亿美元。公司的业务路线被确定为：“从1998年起，用3年的时间，在西方发达国家建立起50家商业银行、投资银行、保险公司、证券、基金等金融机构；充分利用外资，在全世界购买高新技术，在国内大规模地与国有企业合作建成股份公司，进行体制改造，并用上述高新技术对其技术改造；充分利用中国人的聪明才智和低成本劳动力，生产出世界第一流的产品，在全世界销售；最终建立起几十个高新技术垄断、行业垄断的大型跨国企业集团，再对这些优秀的企业进行国际金融操作，获得更多资金，又开始新的一轮循环。”

[33]既重视对职工口袋的投入，又不放松对脑袋的投入。；1989年，他提出通过兼并调整资产存量，使乡镇企业走上高效、规模经营之路；1991年，在搞好国有企业成为新一轮改革主方向的时候，他又提出“老虎出山好，猴子照样跳”，为乡镇企业大打其气；1992年，他提出“花钱买不管”，要求通过资产清晰的方式剪断乡镇企业与当地乡镇政府模糊不清的产权关系；1993年，他提出“对按劳分配的再认识”和在企业内部实行多种饭碗并存的用工制度改革；1994年，他提出加快东西部企业的优势嫁接；之后数年，他对乡镇企业的公司化改造、《乡镇企业法》的修正等等，都提出过许多富有建设性的观点和意见。

[34]以下对话摘自2000年8月《大地》，苏亚撰写。

[35]日后，王遂舟在中央电视台投放广告时又将之修改为“中原之行哪里去——郑州亚细亚”。传遍了大街小巷。


LOST
GAMES
大败局
II
吴晓波——著
纪念版
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社


商业思维 | 投资理财
职场生活 | 知识社群
扫一扫，加入吴晓波频道会员
开启商业世界的从0到1

目　录

序言 关于“中国式失败”的思考
健力宝 “东方魔水”是如何变味的
“东方魔水”：一个橙黄的传说
乱世纷战：清新一枝不坠泥
致命一问：健力宝是谁人的
呵护李宁：小李比老李幸运
政商交恶：偏不卖给创业人
张海登台：命运三要李经纬
“法师”当家：步步臭棋毁天物
盛宴散场：闹剧何日有竟时
健力宝 大事记
后续故事
新新观察·值得检讨的“三水策略”
科龙 一条被刻意猎杀的龙
顺德模式：炸平山头建厂房
潘宁宿命：怎一个“愤”字了得
科龙革命：名不副实的革命
格林柯尔：抢食腐尸的兀鹰
顾氏新政：一块钱里有我两毛
造系运动：并购催生霸王梦
顾郎之争：一场针锋相对的战争
科龙 大事记
后续故事
八方说词一 可惜了，科龙/北京大学周其仁教授
八方说词二 顾雏军的并购“七板斧”

德隆 金融恐龙的宿命
第一桶金：5000人去深圳排队认购原始股
三驾马车：被夸大的整合神话
第一庄家：股不在优，有“德”则名
产融整合：这是个真实的谎言
末路狂奔：没有节制的大游戏
牟唐对照：两代大鳄何其相似
何谓天意：企业家性格的投射
德隆 大事记
后续故事
档案存底
八方说词
中科创业 那个庄家狂舞的年代
朱大户与K先生的亲密接触
神奇的小丁
K先生的跨世纪对话与“5·19行情”
构筑“中科系”
因内讧而造成的崩盘
中科创业 大事记
档案存底 第一代庄家的结局
八方说词
华晨 “拯救者”的出局
亮相：催生“中国第一股”
造车：打造“中华第一车”
背叛：导致决裂的罗孚项目
出局：无可诉性的“知识产权第一案”
溃败：一个两败俱伤的结局
华晨 大事记

后续故事
档案存底
新新观察 企业家的“政治博弈术”
顺驰 一匹被速度击垮的黑马
27岁时的那场牢狱之灾
顺驰，就是“孙氏”的谐音
当孙宏斌杠上王石
现金流的“极限运动”
奈何天不佑宏斌
一次没有技术含量的失败
顺驰 大事记
后续故事
档案存底 孙宏斌答《普鲁斯特问卷》
八方说词
铁本 钢铁之死
长江边的钢厂梦
棋局中的一枚棋子
宏观调控的分水岭
铁本之死与建龙之活
最让人意外的公诉书
铁本 大事记
后续故事
新新观察 中国企业家的“法罪错位”
八方说词
三九 中药的“最后一次失败”
一个人的三九
第一次扩张：“下山摘桃子去”
第二次扩张：仅次于德隆的大鳄

- 第三次扩张：回归专业化的狂想
- 龙种与跳蚤
- 三九 大事记
- 后续故事
- 八方说词 赵新先的“捞钱六招鲜”
- 新新观察一
- 新新观察二

托普 十年一觉TOP梦
- 蹬三轮：大学教授敢下海
- 放卫星：托普一夜暴大名
- 软件园：跑马全国成地主
- “托普系”：生产“概念”的公司
- 大招聘：那最后一根稻草
- 两元钱：了结一场TOP梦
- 托普 大事记
- 后续故事
- 档案存底
- 新新观察

跋

声明

序言　关于“中国式失败”的思考

企业兴盛或衰落、股市繁荣或崩溃、战争与经济萧条，一切都周而复始，但它们似乎总是在人们措手不及的时候来临。

——彼得·伯恩斯坦《风险》

在《大败局》[1]出版6年之后，我决意写作《大败局Ⅱ》。在这个被英特尔公司的传奇拯救者安德鲁·格鲁夫称为“10倍数变革”的数字化年代，6年已足以让一个商业帝国崛起，而我只不过又写了9个企业的兴衰史——我甚至还不能像6年前那样写出10个。

本书所记录的败局均发生在2000年到2007年之间，将它们与《大败局》中的失败案例合在一起来阅读，你将可以看到过去十数年里发生在中国商业界的众多兴衰往事。在任何一个商业社会中，成功永远是偶然的和幸运的，而失败则无所不在。商业，就本质而言，是一个关于幸存者的游戏；对企业家来说，失败则是职业生涯的一部分。这是一件让人遗憾但不可耻的事情，失败往往伴随着伟大的创新和冒险。从某种意义上而言，正是燃烧在企业家内心的那股不甘平庸的勃勃野心，在一次次地颠覆着陈旧的秩序，掀起和发动了商业上的巨浪与革命。

这些年来，我一直在探寻中国企业的失败基因。现在，我称之为“中国式失败”。

“中国式失败”的前提是，存在一个独特的中国式商业环境。在过去的30年里，中国一直处在一个剧烈转型的时代，法制在建设

和完善之中，冒险者往往需要穿越现行的某些法规才能成功，这造成很多企业不时运行于灰色的中间地带，企业家不可避免地遭遇商业之外的众多挑战。正如财经专栏作家覃里雯所描述的：“这是一片正在被驯服的莽林，光线正在透入，但是很多地方依然被高大的林木遮蔽，市场经济在很大程度上尚未完全脱离计划经济的子宫，政策的变化依然可以随时摧毁民营企业家脆弱的、积攒多年的心血与精力。”

与此同时，这还是一个有“资本身份”的环境。跟几乎所有发达的商业国家不同的是，我们拥有一个强大的国有资本集团，它们构成了这个国家最重要的资本支柱力量，对这部分资本的变革、壮大和保护是中国国有企业改革最主要的方针和使命之一。与其相伴随的是，国际资本在中国一直受到税收等多个方面的优待，而萌芽于民间的民营资本力量则在成长的过程中处于不利的地位。三大资本在中国经济舞台上的博弈，构成了所有经济现象产生的基本原因。**很显然，对于在竞争中处于弱势地位的民营企业家来说，他们必须学着去警惕及防范纯商业思维之外的种种风险。这种环境分析能力及所需要的应对智慧，并不是西方管理学抑或欧美大牌商学院教授所能够传授的。**

“中国式失败”之一：政商博弈的败局

如果说6年前出版的《大败局》中讲述的大多是经营性败局的话，那么，在《大败局Ⅱ》中则有不少政商博弈的失败案例。在某种意义上，它具有更为鲜明和独特的中国式特征。

在本书中，我们至少可以看到三种政商博弈的景象：

其一，产权明晰化过程中的政商破裂。

从1998年起，中央开始实施“国退民进”战略，国有资本从完全竞争性领域中次第退出，大规模的企业产权变革由此开始。据国资委统计，从1998年到2003年，国有及国有控股企业户数从23.8万户锐减到15万户，减少了40%。这些企业要么消失，要么改变了产权属性。在这个过程中，一些地方政府与企业家之间发生了产权明晰化思路上的分歧，最终，前者因种种原因选择了抛弃后者的策略。这种破裂直接导致了企业的快速衰败。科龙、健力宝两个案例堪称经典。这两家企业都是在创业型企业家和地方政府的共同艰苦努力下成长起来的，最终却因双方沟通破裂而酿成悲剧。

其二，宏观调控中的利益分野。

在中国企业的发展历程中，宏观调控往往要作为一个半周期性的因素来加以考虑。从1981年开始，中国经济每隔3到5年必有一次宏观调控，而每次整治的重点对象便是民营企业。近年来，随着国有资本在垄断性行业中的权重越来越大，其调控的行业性排斥特征也越来越明显。有些民营企业冒险突进上游重工行业或垄断性领域，其政策风险便往往大于任何经营上的风险。在2004年春夏之际，中国经济进入了新一轮的宏观调控，在重点治理的行业中，便出现了很多著名的败局，如资本市场的德隆、房地产业的顺驰、钢铁行业的铁本等，它们都因为对宏观形势的判断失误而马失前蹄。

其三，地方利益竞争格局中的牺牲者。

香港的张五常教授认为，中国经济的发展整个儿就是区域激烈竞争的产物。这种状况直接导致了地方经济的快速发展，从而形成了一股自下而上的改革浪潮。同时，它也在客观上造成了资源的区域性分割，相互以邻为壑，楚汉分明，而那些试图通过全国性布局以形成整合优势的企业则很可能在无意间陷入这种利益之争中。在华晨案例

中，我们即可看到中国汽车产业最富想象力的企业家仰融如何失陷于此。

诞生于市场竞争领域的民营企业在政商博弈中的弱势地位有目共睹，企业家们为之付出的代价也可谓“血流成河”。企业家冯仑甚至认为：“面对国有资本，民营资本只有始终坚持合作而不竞争、补充而不替代、附属而不僭越的立场，才能进退自如，持续发展。”在今后相当长的时间里，如何有技巧地游刃于越来越错综复杂的政商博弈之中，将成为考验中国企业家的最大挑战。

在中国，企业家应当与政治保持怎样的距离，是一个已经被谈论了将近30年的话题。中国的经济成长越来越呈现出国家商业主义的特征。在未来的数年内，财富积累将主要集中在两大领域：其一是以互联网和移动信息技术为中心，将会有大量的新兴行业和成长机会产生，很多传统行业将在这种变革中被急剧洗牌，利益将在新的交易平台上进行重新分配；其二是以垄断性资源为中心，将发生一系列的资本重组活动，拥有这些资源的政府将把大量的垄断机会以市场化方式出售，而在这一过程中，跨国公司以及民营资本的政治博弈技巧便显得非常重要。往往，巧妙腾挪与弄巧成拙只有一线之隔，一朝得手与稳健拥有不可同日而语。

“中国式失败”之二：创业“原罪”的困扰

“原罪”是一个舶来的宗教名词，在企业界却是一个正宗的中国式拷问。

在过去的30年里，中国企业家阶层经历了数次公众形象的变迁。改革开放最初期，他们是致富的能人和改革家，是一群勇于打破旧体制、改变自己命运的人。一度，他们甚至还被视为走共同富裕之路的带头人，是“国家的新英雄”。当时，对企业家的称颂日渐成为社会

主流的声音，就跟20世纪初的美国社会一样，中国进入了一个对商业顶礼膜拜并深信技术进步将洗去一切贫困、不平和忧伤的时代，年轻的知识界也开始朗诵起亨利·卢斯的那句名言："商人必须被当作最伟大的职业。"

而随着社会商业化程度的日益提高，特别是社会贫富差距的逐渐拉大，人们也开始质疑企业家财富聚集的正当性。在一个制度渐变的转型国家，任何商业上的突破和创新都意味着可能与现行法制发生冲突，因此便存在着无数的"灰色地带"，几乎所有的企业家在企业初创期的原始积累阶段都有过种种灰色行为。2003年10月，在云南弥勒举行的一次企业家论坛上，主持人问在座的数百位企业家："谁敢说你们没行过贿？没有行过贿的请举手！"据当时在场的万科董事长王石记录："在座的老总就开始你看我，我看你，过了一会儿开始有人举手了，举手的姿势很缓慢，像做贼心虚似的，最后有五六位举手。我想在当时的氛围中，大家都默认：在多数新兴企业中，一定存在行贿，不行贿是不正常的。"很显然，对"原罪"的质疑，既是部分的事实，也是贫富差距拉大后公众心理失衡造成的。企业家身上的"改革者光环"已经日渐褪去，他们渐渐变成了一个独立的、高高在上的却始终被一层质疑的目光环绕着的"金色阶层"。

过去的这些年里，在所有关于中国企业的成长史描述中，都绕不开"原罪"，它仿佛成了悬在企业家头上的达摩克利斯之剑。对"原罪"的清算、否认或道德性批判都不能完全破解这个沉重的难题。透过《大败局》《大败局Ⅱ》收录的19个案例，我们发现了下述事实：

企业"原罪"是一个变革时代的必然现象。在一个转型时代，任何变革都意味着对现有体制的突破，因此"天然"地带有违反现行法规的性质。这其实不是某些人的"原罪"，而可以说是一个时代

的“原罪”。这一转型时代的特征使很多企业家始终无法完全站立在阳光之下，也造成了很多貌似“偶然”的落马事件。

企业“原罪”是制度建设滞后的产物。中国企业改革的“自下而上”特征，决定了制度的变革往往会落后于企业的实践，使企业家自然养成了“绕道前行”的职业习惯。这也最终成为企业“原罪”滋生的缘由之一。有时候，“原罪”甚至是政商“共谋”的结果。在铁本案中，我们发现，为了促使钢铁项目的上马，地方政府曾主动为企业出谋划策，将项目分块切小，规避现有的申报制度。当企业最终遭到惩罚的时候，这一切便都成了“原罪”的证据。

企业“原罪”是“监管真空”所纵容出来的事物。在很多企业案例中，我们看到，企业家因自己的行为不被制度所容而铤而走险，但相关的监管部门却令人吃惊地没有恪守监管之责，以致违规行为日渐猖獗。于是，那些冒险者要么成就霸业，要么造成无比惨烈的悲剧。这一特征在资本市场上尤为明显，在吕梁的“中科系”案以及唐万新的德隆案中，其违规手法之大胆和明显都已到了路人皆知的地步，但在相当长的时间里却不见监管者的踪迹，以致其崩塌之际也造成了重大的社会恶果。

当今中国的商业界仍处于潜规则太多的时期。正如学者余秋雨对中国历史所观察的那样，“我们的历史太长、权谋太深、兵法太多、黑箱太大、内幕太厚、口舌太贪、眼光太杂、预计太险，因此，对一切都‘构思过度’”。**我们至今缺少对一种简单而普适的商业逻辑的尊重，缺少对公平透明的游戏规则的遵守，缺少对符合人性的商业道德的敬畏。所有这一切都使得中国企业的神话或悲剧难以避免地蒙上了一层莫名的灰色。**

这个时代，在许多人的眼里，没有对错之分，只有生生不息的成长。事实上，一个国家的商业法则的确立与成熟，往往同那一代企业

家的实践和遭遇是分不开的。荣·切尔诺在《洛克菲勒传》中揭示了一个现象："洛克菲勒和他那一代商业巨子，在经商中表现出来的无与伦比的才智和贪婪，直截了当地向美国提出了有关规模经济、财富分配、企业与政府之间应保持何种关系等一些十分棘手的问题。"这种互动最终推动美国的经济立法及商业精神趋向成熟。而关于"原罪"的讨论、反思及清算，也是中国商业环境日渐成熟的标志。

在这个意义上，"原罪"最终将是一个伟大世纪生成过程中让人尴尬却很难避免的"黑点"。

"中国式失败"之三：职业精神的缺失

在讨论"中国式失败"的时候，除了体制和制度问题之外，我们还得着眼于"中国式企业家性格"。

哈佛商学院的管理学教授克里斯·阿基里斯曾经写道："许多具有专业知识及天分极高的人几乎总能做成他们要做的事，所以他们极少有失败的经验，而正因为他们极少失败，所以他们从来不曾学过如何在失败中汲取教训。"

出现在本书中的企业家，都是他们那一代人中的不世豪杰。跟《大败局》中的众多草莽人物相比，一个让人印象深刻的区别是，他们中的不少人拥有令人羡慕的高学历，他们中有教授（宋如华）、发明家（顾雏军）、博士（仰融）、军医（赵新先）、作家（吕梁）以及哈佛商学院总裁班学员（孙宏斌）等等。他们也并非对风险毫不在意，如托普的宋如华在创业之初就曾经专门拜访落难中的牟其中和史玉柱，向他们当面讨教失败教训。甚至在公司的规范化经营及战略设计上，这些公司也与当年《大败局》中的企业不可同日而语。华晨、德隆、三九及健力宝等公司都曾经重金聘请全球最优秀的

咨询公司为其服务，德隆的唐万新甚至还有一个拥有150名研究员的战略研究部门。

然而，败局却如同宿命般一个个突然降临。在公众眼里，它们倾覆的表象与内因似乎总笼罩着一层莫名的迷雾。但是，当我们将它们进行一番梳理之后竟发现，尽管这些企业的规模已经远远大于当年的三株、秦池，但从失败的“技术含量”来说并没有提高的迹象。

它们仍然失陷于两个因素——

其一，违背了商业的基本逻辑。

绝大多数的失败仍然与违背常识有关。在托普、顺驰等案例中我们都可以看到，当企业家冒险突进的时候，所有的业界领袖以及他本人都知道这将是一次无比凶险的“大跃进”，它不符合一家企业正常成长的逻辑，在现金流、团队及运营能力方面都无法保证常规的运作。所以，它们最后的倾覆变成了一个“理所当然”的败局。从这些败局中，我们可以得出这样的结论：**绝大多数的失败都是因为忽视了经营管理最基本的原则，失去了对管理本质的把握。**

其二，企业家内心欲望的膨胀。

对于企业家来说，你很难分清楚“野心”与“梦想”到底有什么区别。拿破仑的那句名言“不想当元帅的士兵不是好士兵”被引用了无数遍，它似乎永远是适用的。这是一个不讲究出身与背景的竞技场，机会永远属于那些勇于追求的人。然而，商业终归是一场有节制的游戏，任何超出能力极限的欲望，都将引发可怕的后果。

在《大败局Ⅱ》中，我们更多地看到了一种“工程师+赌徒”的商业人格模式。他们往往有较好的专业素养，在某些领域有超人的直觉和运营天赋，同时更有着不可遏制的豪情赌性，敢于在机遇降临的那

一刻倾命一搏。这是企业家职业生涯中最惊心动魄的一跳，成者上天堂，败者落地狱，其微妙性完全取决于天时、地利与人和等因素。

在商业中没有什么是必然的。如果孙宏斌满足于在天津城里当地产大王，如果戴国芳不去长江边建他的大钢厂，如果宋如华专心经营一个软件园，如果顾雏军买进科龙后不再从事其他收购活动，如果唐万新就只专注于他的“三驾马车”，那么，也许所有的败局都不会发生。但是，这样的假设又是不成立的，因为，他们崛起于一个狂热的商业世纪，这个时代给予了那些身处其中的人们太多的诱惑与想象空间，它让每个人都梦想自己在一夜之间能成为一个超越平凡的人。所以，最好的与最坏的结局往往一体两面。但这并不是说所有的悲剧都必然会发生，相反，如果说跨越式的成长是中国企业勇于选择的道路的话，那么，如何在这样的过程中尽可能地规避及消解所有的危机，则是一个十分迫切而必要的命题。

《大败局》《大败局Ⅱ》所提供的19个案例，正是在这方面给出了反面的教材。我们看到，绝大多数的失败都是因为忽视了经营管理最基本的原则，从而在相当程度上导致了经营的惨败和自信心的丧失。在写作这些案例的时候，我不由得会想起宋代理学家朱熹的那句被咒骂了数百年的格言——“存天理，灭人欲”。对于企业家来说，“存商理，灭人欲”也许是一个值得记取的生存理念。

在苦难中学习成长

这是一个还没有老去的时代，你听到的每一个商业故事都是那么鲜活，你见到的每一个创业者都充满了野心。所有我们从苦难中学到的东西，都不会没有价值。所有的牺牲、失败，对于未来而言都是值得的。美国前总统西奥多·罗斯福在很多年前曾经说道：“我们多么

幸运。我们不时遇到麻烦和灾难，我们不能期望逃离生命中的灰暗时期——因为以辉煌或金色为落日的生命不是常有的。”

生命如此，国家如此，企业当然也如此。

对于一段不算太短的商业历史来说，失败并不可怕，甚至还值得期待。在今天的商业世界中，企业失败率最高的地方是美国硅谷，而那里正是全球商业创新的心脏。

就跟6年前我在《大败局》的序言中所表述过的那样，我仍然要说，我们应该为悲剧鼓掌，苦难从来都是成熟者的影子。一位青年问俄罗斯天才电影导演谢尔盖·帕拉杰诺夫：“要成为一个伟大的导演，我还缺少什么？”后者认真地对他说：“你缺少一场牢狱之灾。”事实上，对于所有的中国企业家而言，他们都正在经历着一场从智慧到命运的“牢狱历练”。

我最后要强调一点的是，本书所描述的失败都发生在一场史无前例的伟大试验之中。

哈佛大学的商学史教授理查德·泰德罗在一本关于美国企业家的著作《影响历史的商业七巨头》中，开宗明义地写道：“本书介绍了美国人最擅长的活动——成立和创建新的企业。”这是一种多么自信而让人羡慕的描述方式。我也同样渴望用这样的语言来讲述中国企业家们的传奇。在过去的30年里，一个伟大的“中国梦想”正在变成现实。在商业精神层面，它跟20世纪初的那个“美国梦”有时候竟是那么相似：一群没有任何资本背景、没有经受过任何商业训练的人创造了一个又一个的商业神话。正如泰德罗描述的他那个国家的企业家们一样：“这些冲破旧规则束缚、创立新规则的人们，他们创立了一个个新世界，他们决心要掌握控制权，而不再受他人的控制，他们利用

同时代人还不太了解的技术和工具为市场服务，而在一些情况下，他们还必须自己创造市场。”

因为要努力冲破和创造，他们可能旦夕成功，也可能瞬间失败。当我在《大败局》《大败局Ⅱ》中一一记录下这些滴血故事的时候，内心常常有着难以言表的感慨。他们都是有尊严的失败者——尽管有时候，他们会漠视道德的底线和破坏他们自己参与建立的商业准则；但在更多的时候，他们投身于这个时代最伟大的试验，同时也承受着转型社会注定难以避免的阵痛、煎熬和苦难。他们以自己的失败为代价，记录了一个时代所有的光荣、梦想与悲哀。

当你正准备阅读所有败局之前，我真的很想用泰德罗式的语气开始自己的叙述：本书介绍了中国人正在学习的活动——成立和创建新的企业，他们可能成功，也可能失败，不过，他们现在已经越来越擅长。

吴晓波

2007年4月

健力宝　“东方魔水”是如何变味的

实业家们被无情地阻挡在他们开创的事业殿堂之外，所谓的资本掮客们则得以轻易地从小门从容进出。在与这些娴熟的资本庄家的过招中，地方政府表现得过于轻信和不擅博弈。从中，我们看到了中国国有企业改革中最令人哭笑不得的一幕。



李经纬仰天长叹的定格，是中国企业史上最悲情的时刻

这也许是中国企业史上最悲情的一张照片。

年过六旬的健力宝创办人李经纬坐在会场的一角，身边是既熟悉又形同陌路的地方官员，四周是闪烁不止的闪光灯。他的企业被仓促

地出售了，而他开出同等的价格却遭严拒。这是一个人人都承认其创业功绩，却已不再被信任的企业家。

他仰面朝天，泪光闪烁，无限落寞。

对于李经纬来说，最大的悲哀正是，他创立的、曾经显赫一时的公司在数年之后将无人提及，而他留给这段企业史的，则是一张仰天含泪的定格照片。

“东方魔水”：一个橙黄的传说

在相当长时间里，健力宝一直是中国市场上知名度最高的饮料品牌。

1984年，被称为中国公司的元年。在这一年里，后来成为“中国标杆性企业”的联想、海尔、万科等公司相继创立。在璀璨群星之中，诞生于广东三水县[2]的健力宝是最耀眼的一个。

这年3月，三水县三水酒厂厂长李经纬突然把眼光瞄准了8月即将在美国洛杉矶举办的第23届夏季奥运会。他得到信息，国家体委将在6月份开会决定中国代表团的指定饮料是什么。而此刻，他手上有一种还没有投放市场，甚至连用什么来包装和商标是什么都还没有确定下来的新饮料。

这时的李经纬是个45岁的中年人。他童年丧父，少年亡母，自幼在孤儿院里长大，成年后当上了三水县体委副主任。1973年，受人排挤的他被发配到县里的酒厂当厂长。那是一个只有几口米酒缸的作坊工厂，李经纬去后苦心经营，竟然开发出了一条啤酒生产线，生产出的强力啤酒在当地渐渐站稳了脚跟。1983年，李经纬去广州出差，在街边买了一听易拉罐装的可口可乐。这是他平生第一次喝这种饮料。

也就是在这时，他突然萌发了让企业生产饮料的念头。那时，随着可口可乐在中国中心城市的日渐风靡，一些小型的饮料工厂已经在各地冒了出来，有些甚至直接冠上了“可乐”的名号：出现在四川成都的天府可乐是第一个国产可乐饮料，随后河南出现了少林可乐，杭州出现了西湖可乐。资料显示，当时国内的各类饮料工厂已经超过2000家。体委干部出身的李经纬很“天才”地想到了运动型饮料。一个偶然的机会，他听说广东省体育科学研究所的研究员欧阳孝研发出了一种“能让运动员迅速恢复体力，而普通人也能喝”的饮料，便主动找上门去要求合作。在欧阳孝的主持下，一种橙黄色的饮料被开发了出来，它有一个很拗口的名称——“促超量恢复合剂运动饮料”。实际上，它是一种含碱电解质的饮料。



健力宝在1984年的商品大潮中如石破天惊

当年的三水酒厂，一年利润不过几万元，李经纬敢于把目光直接投向奥运会，实在是胆识过人。1984年4月，亚洲足联将在广州开一个会，李经纬想把饮料带到这个会上去，这样就有机会接触到国家体委的人。而这时，连饮料的品牌叫什么、商标是怎样的、到底采用何种包装，都还没有一个影子。那时厂里已经有了一个叫“肆江”的品

牌，但是李经纬却不满意，他苦思冥想出了一个新的名字——“健力宝”，听上去朗朗上口，还含有“健康、活力”的保健暗示。参与产品开发的陈新金医生则自告奋勇设计商标，请自己喜爱书法的哥哥将“健力宝”三个字写在一张宣纸上，李经纬又请县里的广告公司设计出一个由中国书法与英文字母相结合的商标图形。这个新商标的诞生在1984年的商品大潮中可谓石破天惊：字母“J”顶头的点像个球体，是球类运动的象征；下半部由三条曲线并列组成，像三条跑道，是田径运动的象征。从整体来看，那个字的形状又如一个做着屈体收腹姿势的体操或跳水运动员。整个商标体现了健力宝与体育运动的血脉关系。它在当时陈旧、雷同的中国商品商标中简直算得上是鹤立鸡群。

李经纬另一个大胆的举措是提出用易拉罐包装健力宝。在当时的消费者眼中，易拉罐无疑是高档饮料的代名词。那时国内尚无一家易拉罐生产企业，三水酒厂更不可能有这样的罐装生产线。李经纬四处奔波，最后竟说动了深圳的百事可乐公司为他代工生产健力宝。就这样，在一番手忙脚乱之后，200箱光鲜亮丽的健力宝准时出现在了亚足联的广州会议上，引起了众人的惊叹。当年6月，健力宝毫无争议地成为中国奥运代表团的首选饮料。跟所有的参评饮料相比，它是唯一的罐装品，品牌形象与体育运动天然有关，而且口感、色泽和质量均无可挑剔。

1984年8月，洛杉矶奥运会开幕，它是当时有史以来规模最大的奥运会，也是第一次由民间操办并有赢利的奥运会。中国奥运代表团在此次运动会上凭借许海峰的射击实现了金牌“零的突破”，并最终夺得15枚金牌，金牌数仅次于美国、罗马尼亚、联邦德国，位居第四。奥运会上的成功，极大地激发了全民的热情和民族自豪感，而作为中国奥运代表团的首选饮料，健力宝也获得了难以想象的关注。



健力宝开赴洛杉矶奥运会

在8月7日的女排决赛场上，已经成为民族英雄的中国女排姑娘们以勇不可当之势，直落三局，击败东道主美国队，实现了“三连冠”，这在当年是一件令举国沸腾的盛事。在11日的《东京新闻》上，日本记者有贺发表了一篇花边新闻稿《靠“魔水”快速进击？》，他好奇地发现中国女排运动员比赛间歇在喝一种从没有看到过的饮料——事实上，健力宝在当时除了供给中国奥运代表团以外，在中国国内市场上几乎没有任何销量——于是便猜测“中国运动员取

得了15块奥运金牌，可能是喝了某种具有神奇功效的新型运动饮品——健力宝的缘故”。很显然，这是一篇信手写就、没有经过任何采访与核实的新闻稿。中国运动员成绩的大幅度提升在国际上引起很多猜测，这无非是其中还算友好的一种猜想。没有想到，一位随团采访的《羊城晚报》记者看到这篇新闻稿后，竟妙手改写成了《“中国魔水”风靡洛杉矶》。当这条“出口转内销”式的新闻在晚报上刊出后，居然被迅速广泛转载。“中国魔水”与“东方魔女”（对中国女排的昵称）的交相辉映，在早已沸腾的奥运热上再添了一分充满神秘气息的骄傲，它实在非常吻合一个刚刚回到国际舞台的东方民族的心理满足。从此，健力宝一夜而为天下知。

李经纬就这样交上了好运。1984年，健力宝的年销售额为345万元，第二年飞蹿到1650万元，再下一年达到1.3亿元。在此后的15年里，它一直是“民族饮料第一品牌”。在最紧俏的时候，三水县到处是全国各地前来拉货的大卡车，一车皮健力宝的批条被炒到了2万元。

李经纬第二次让人眼前一亮，则是在1987年。



健力宝广告

1987年11月，在广州举办的第6届全运会上，第一次出现了中国企业与国外跨国企业同场竞争的场面。三年多前在洛杉矶奥运会上出足了风头的健力宝此时风头正健。为了得到“六运会指定饮料”的名号，当时已是全国最大饮料企业的健力宝公司与可口可乐公司展开了竞争，后者愿意出资100万元，而李经纬则一口气把价码抬高到250万元，并外加赠送10万元饮料。结果当然是健力宝如愿以偿，而可口可乐只得到了“可乐型”饮料的指定权。这个细节被当时的媒体记者津津乐道了很久。赛会期间，在新建成的广州天河体育中心，大到墙壁，小至痰盂、垃圾桶，都铺天盖地地印上了健力宝的广告。最夸张的景象出现在闭幕式上，在当日会场的入口处，200多名工作人员均被要求穿上清一色印有健力宝标志的运动服装，他们还向入场的8万名观

众每人赠饮一听健力宝饮料。放眼环形运动场，星星点点全都是健力宝的饮料罐，简直成了一个橙红色的海洋。

“六运会”一过，李经纬趁热打铁召开了全国经销商订货会，短短两个小时，订货额就达2亿元。第二年实现销售额2.7亿元。健力宝的广告也第一次出现在中央电视台上，李经纬亲自拟定的广告词非常实在也很朗朗上口：“您想身体好，请喝健力宝。”

乱世纷战：清新一枝不坠泥

健力宝的崛起，意味着中国饮料市场春天的到来。它极大地激发了人们的想象力，一群极富野心的创业家纷纷涌入了饮料食品领域。在珠江三角洲一带相继冒出无数大大小小的饮料厂和食品厂、保健品厂，“珠江水”和“广东粮”“北伐”中国的时代开始了。

就在李经纬大闹“六运会”的同时，在广东东莞的黄江镇，怀汉新创办了太阳神保健品厂，他的创业故事几乎是李经纬传奇的翻版。跟李经纬的经历有点类似的是，怀汉新也是体育系统出身。他在广州市体委当过司机，健力宝的神奇故事让他陡然萌生了创业的冲动。他的岳父在广东省体育医院工作，当时为广东省体工大队研制出了一种将鸡与蛇的提取液进行混合、用于治疗厌食和失眠的滋补液，在试用之后效果很不错。怀汉新便带着这个配方和5万元钱，跑到黄江镇办起了一个小工厂。

在产品还没有批量生产成功的情况下，怀汉新就学上了李经纬当初的招数。1988年1月，国家体委在广州召开第24届夏季奥运会中国代表团专用运动饮料营养补剂评选会议，怀汉新带着他尚未面市的“生物健”四处公关。评选结果颁布，生物健口服液一举荣获第24届夏季奥运会中国代表团专用运动补剂和中国运动营养金奖。带着这样的光环，怀汉新开始了他征服中国市场的旅程。为了让自己的企业更具有

现代气息，怀汉新在获奖后，将厂名、商品名和商标都统一注册为“太阳神”，他拿着健力宝的易拉罐对设计人员说：“这是中国最好的饮料，你就按它的样子来设计。”

而此时，在杭州城东的一个街道里，比李经纬小6岁的宗庆后开始筹建娃哈哈儿童保健品厂。这位日后中国最大饮料公司的创办人回忆说，他推出娃哈哈儿童营养液时，广告词“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的灵感整个儿是从健力宝“偷”去的。

一个很奇特的事实是，尽管在20世纪90年代初期，太阳神和娃哈哈都取得了令人惊叹的业绩，不过它们却从来没有跟健力宝发生过正面的产品竞争。特别是娃哈哈，它后来从鱼龙混杂的保健品市场全线退出，转而进入了饮料领域，可是它没有主推过果汁类的汽水饮料，也没有做易拉罐类产品。究其原因，有如下几条：其一，它的主力市场都在二、三线的城镇市场，易拉罐的成本较高，不适合低价位、大批量的产品类型；其二，健力宝的“东方魔水”品牌效应实在太过强势，使得后来者几乎没有插足和抗衡的空间；其三，由于价位及饮用习惯等因素，果汁汽水及运动型饮料的城镇市场容量无法获得几何级的爆发。

这些原因使得健力宝独步天下，在一个特殊时代因特别机缘而形成的品牌效应如一轮神秘的光环，始终笼罩在这罐橙黄色的饮料身上。此外，李经纬为健力宝设计的游走在饮料与保健品之间的产品定位，在产品区分尚不清晰的城镇市场十分奏效。

魔水效应、售价较高、无人竞争，这些因素形成的综合结果是：在10多年的时间里，健力宝一直是中国销售效益最好、持续销量最稳定的饮料品种之一，国内几乎所有的饮料经销商都靠健力宝赚到了大钱。这也是为什么在它日后溃不成军的时候，仍然有很多经销商愿意自掏腰包出手拯救它。

健力宝的竞争对手始终是它自己。在它创业的前10年，几乎看不到任何危机存在的迹象。

1989年，健力宝的广告投放费用高达1000万元，这在当年中国的消费品企业中名列第一。其产值接近5亿元。

1991年，李经纬异想天开地策划出一个“拉环有奖”的促销创意，凡是购买健力宝的消费者只要拉到印有特别图案的拉环就可以得到5万元的奖金。李经纬宣称每年投入数百万元的奖金——从一开始的200万元，后来递增到1994年的800万元。这个活动在中国城乡获得了意外的成功。尤其让人惊奇的是，“健力宝拉环”竟成为很多乡村骗子的道具。他们坐在长途汽车上，突然惊呼自己拉到了一罐有5万元巨奖的健力宝，然后将之转卖给那些贪小便宜的无辜乘客。这种诈骗游戏一直到2000年前后，还在全国各地的城乡无比愚蠢却又惊险地上演着。[3]

就靠拉环有奖的促销刺激以及品牌的持续影响力，健力宝的销量水涨船高，一骑绝尘。1994年，健力宝隆重庆祝创业10周年，李经纬包下广州市所有的五星级宾馆大宴宾客，并把彩旗从广州一路插到了35公里外的三水县。这时候的健力宝年销售额超过18亿元，举目国内，无人可及。

然而，便是在这一派喜庆景象中，健力宝正经受着创业以来最艰难的一次煎熬和最惊险的一次考验。

1994年前后，中国的食品市场发生了一场剧烈的膨胀和震荡。在过去的4年里，全中国最有野心的企业家们都无比亢奋地挤在处于井喷期的保健品和饮料市场上。全国保健品生产企业从近百家增至3000余家，增长了30多倍，品种多达2.8万种，年销售额高达惊人的300亿元，比4年前增长12倍。保健品产业成为全国发展最快、最引人注目

的“黄金之地”，而其营销理念和市场辐射对饮料市场产生了巨大的冲击。作为国内第一饮料品牌，健力宝的定位游走在保健品与饮料之间，受到的冲击可想而知。在国内市场上，健力宝正四处受敌：后起3年的太阳神也把营业额做到了13亿元，利润高达3亿元，其前卫、新锐的品牌形象已隐隐有超越健力宝之势。在主要城市市场，跨国公司和品牌形象甚好的太阳神及广州乐百氏掠去了大块市场份额；在城镇市场，由儿童营养液转入饮料业的杭州娃哈哈凭借其强大的渠道能力让健力宝在竞争中颇感吃力；而它一向自恃不败的保健概念却被更为大胆的沈阳飞龙和山东三株抢去了风头。

李经纬曾很认真地研究过飞龙和三株的营销策略，如果说他和怀汉新们是靠智谋巧战的话，那么这两家北方企业则纯粹靠势大力沉的“三板斧”取胜。沈阳飞龙推出的产品是延生护宝液，据称对男女肾虚有治疗效果。它不像广东企业那样讲究营销技巧和品牌形象，而是以广告轰炸为唯一手段，其广告不投则已，一投便是整版套红，并且连续数日，同时跟进电视、电台广告，密集度之高，前所未见。这种毫无投放技巧和艺术效果可言的密集型广告轰炸，能够营造出一种让人窒息的炙热氛围，在感性气质很重的城镇市场上居然非常奏效。这家企业的当家人姜伟不盖厂房、不置资产，连办公大楼也不改建，坚持“广告—市场—效益”的营销循环战略。1991年，飞龙广告费投入120万元，实现利润400万元；第二年，广告费投入1000万元，利润飙升到6000万元；到1994年，广告费投入过亿元，是健力宝的1倍多，利润达到2亿元。

三株则是一个更夸张的企业。它以毛泽东“农村包围城市”的思想为战略依据，向农村和城镇市场强力渗透。其创办人吴炳新精心设计了农村市场的四级营销体系，即地级子公司、县级办事处、乡镇级宣传站、村级宣传员，采用层层渗透的方式保证三株口服液得以广泛铺货。为了达到促销目的，三株营销人员无所不用其极，他们任意夸

大产品的功能，将三株口服液宣传成了一个无病不可医治的神药。同时，他们还极为大胆和富有创造性地推行“让专家说话，请患者见证”的模式。一方面，肆意编造消费者实证；另一方面，则首创了“专家义诊”的推销方式，每年在各地举办许多场所谓的“义诊咨询活动”，其目的就是“断定患者有病，并且必须服用三株口服液”。这些让人匪夷所思的营销手法，在当年的中国市场上居然屡试不爽。1994年，创业不久的三株销售额就超过了1亿元，第二年竟冲到了20亿元，赶上了如日中天的健力宝。[4]

在当时，这些北方企业所取得的市场业绩实在太过于炫目了，以致让前些年获得成功的企业家们又眼热又不安，“中国饮料大王”李经纬无疑就是被搅得最心烦意乱的一位。在三株和飞龙咄咄逼人的广告攻势下，就连一向自信的健力宝也有点乱了方寸，它的市场人员开始杜撰三株式的广告文案。1993年秋季旺销时期，健力宝营销部策划了一个实证广告，它宣称收到了消费者的“感谢信”，一些常年卧床不起的老人在喝了健力宝后，居然“神奇”地痊愈了。营销人员还将饮料送到广东省人民医院进行临床观察，得出的结论是：“服用健力宝之后可改善体内环境，恢复精神，消除疲劳，改善胃口，促进体内电解质平衡，对增强精力、体力、消化力、宫缩力有明显的好处。”就这样，以体育营销而取胜的“东方魔水”变成了一罐包治百病的“江湖药水”。

值得庆幸的是，健力宝在这条路上并没有走得太远，李经纬很快发现了这类广告的危险性。在那段时间里，他的市场经理们一再向他抱怨说：“如果我们不这么干，就没有经销商愿意卖健力宝了。”他们甚至蛊惑李经纬：“健力宝的保健概念十分充足，品牌形象又非常之好，现在让飞龙、三株独美于先，大把大把地抢钱，实在太可惜了。现在只要跟着它们走，就一定能让销量得到一次大增长。”

但是，李经纬最终还是严令终止这一类的广告传播。

健力宝的户外广告



健力宝的户外广告

后来的事实是，在这场长达七八年的营销乱世中，健力宝并没有深陷其中。它没有跟着太阳神大打广告战，其广告投放一直很有节制，并始终以体育运动为投放主轴，以小投入、大效应的新闻公关策划为特色；它也没有跟着飞龙、三株走上任意夸大功能、欺骗消费者的歧路，所以到1997年前后，全国保健品市场信用崩塌的时候，健力宝并没有受到太大的波及。它甚至没有走上多元化扩张的道路，健力宝的产品线一直非常单纯，现金状况极好，资本运作始终在力所能及的范畴内进行。

20世纪90年代中后期的中国保健品、饮料市场，是一个没有道德底线的行业乱世。这里充满了诱惑，到处流行着“劣币驱逐良币”的商业游戏，对秩序和品牌的坚守往往意味着被攻击、低效益甚至遭到淘汰。然而，乱波横渡之中，李经纬展现出了卓越的定力和善良的秉质。在这个乱世中，最后只有两位幸存者：一是娃哈哈的宗庆后，他在1995年前后急流勇退，全面撤出被谎言和激情淹没的保健品市场，转而在稍稍“干净”一点的饮料领域大展雄心；另一个就是拒绝了诱惑的李经纬。

致命一问：健力宝是谁人的

在健力宝的成长史上，有一个让人十分好奇的问题：为什么李经纬能够控制住自己的欲望，没有让企业走上迅速扩张的道路？

在中国饮料行业，1996年是一个分水岭。在此之前，这个行业里豪杰寥寥，可口可乐等跨国公司在中心城市精心经营，尚没有完成全国性的布局。在大城市之外，则只有健力宝等极少数全国性品牌和数不胜数的地方小企业。而在这一年之后，纯净水市场突然苏醒，先前在保健品领域完成了原始积累的娃哈哈、乐百氏及养生堂等公司纷纷大举进入，一时间商战爆发，角斗连连。与此同时，康师傅开始主推

茶饮料，统一集团推出低浓度的果汁饮料。在广告和舆论的哄炒下，饮料市场被陡然撑大。

然而让人疑惑的是，在这种无比火热的行业爆发期，有“中国第一饮料品牌”之称的健力宝却始终置身度外，没有给出强有力的响应。尽管公司也曾跟风式地推出了“天浪”牌纯净水、“超得能”功能饮料等，但都没有成为主推的品种，其主打产品仍然是“含碱电解质的饮料”。饮料市场是一个靠流行来驱动的概念型市场，当行业内的若干家大企业开始齐力主推一个概念的时候，大部分经销商和消费者就会被诱导过去。在这个过程中，没有参与或追上这股潮流的企业，则很有可能被遗忘，或无法获取“流行概念”所创造的巨额利润。作为行业领袖的李经纬对饮料流行的大势视而不见，甚至在其他企业的销售规模将要超越健力宝的时候，也没有采取重大对策，实在耐人寻味。

可以解释的理由大抵只有两条：

第一，可口可乐式的自信。李经纬认为，一罐健力宝已经足以打遍天下无敌手。他曾经在很多场合表现出对可口可乐的景仰，这家公司靠一个百年不变的神秘配方成就了全球第一饮料品牌的霸业。健力宝有“东方魔水”的美号，自然也可以重演神话。因此，与其跟竞争对手打得头破血流，倒不如坚守不可竞争的“魔水优势”，稳健而行，逐步成长。

也正是从这个考虑出发，李经纬多年来一直对健力宝品牌非常爱惜，从不涉险做可能对品牌带来伤害的事情。同时，他还花了很大的力气开拓海外市场。早在1991年，李经纬就在美国注册成立了分公司，并试着在全美超市出售健力宝。第二年，他甚至还策划了可能的美国第一夫人与第二夫人一起畅饮健力宝的新闻事件。当时，美国总统大选正如火如荼，总统候选人克林顿的夫人希拉里和副总统候选人

戈尔的夫人在纽约做助选活动，健力宝为助选大会提供了全部饮料，摄影师乘机拍下两位夫人一起喝健力宝的照片。这张照片先是在《纽约时报》上登了出来，旋即“返销”国内，顿时跟当年的“东方魔水”新闻一样，引起了不小的轰动。1993年底，健力宝还被摆上了联合国安理会的圆形会议桌，之后自然又是一轮新闻热炒。

1994年，就在创业10周年之际，李经纬宣布健力宝进军可口可乐的老家——美国市场。健力宝在纽约开设了自己的办事处，还花了500万美元在著名的帝国大厦买下了一层办公楼。李经纬踌躇满志地对美国记者宣称，健力宝在中国的销量是可口可乐与百事可乐的总和。现在，他将要用这罐“东方魔水”来征服美国的消费者。

李经纬的这些豪言壮语并没有成为事实，健力宝从来没有真正打入过美国的主流市场，多年以来它只出现在唐人街的一些华人小超市里，对企业的经营业绩贡献是微不足道的。然而，那一波接一波让人眼花缭乱的、高效率的新闻炒作，却让健力宝的名声一天比一天响，产生了难以评估其价值的品牌传播效应。它是那么强烈地迎合了国人日渐高涨的民族自豪感，以至健力宝在很多消费者心目中成了民族品牌的象征。在这方面，善于新闻公关策划的李经纬获得了令人称羡的成功。10年后，李经纬与地方政府决裂，健力宝被几个资本玩家再三蹂躏，几乎到了难以续产的地步，可是全国经销商仍然对之痴心不改、情有独钟，每年依然能够产生10多亿元的销售额，其奇特的品牌魅力便是在这时种下的。

李经纬之所以在饮料大战中谨慎避战，另一条可以解释的理由，则要隐蔽和敏感得多了。

事实上，早在1994年前后，李经纬就已经在考虑企业的产权归属问题。健力宝名义上是三水的地方国有企业，但其实是李经纬独力做大的事业，“没有李经纬，就没有健力宝”，这是一个铁板钉钉的事

实。可是在产权归属上，这家公司却与他没有任何关系。三水是华南一个偏远而土地贫瘠的小县，在健力宝成名之前几乎不为外省人所知，在相当长的年月里，健力宝上缴的利税一直是三水地方财政的支柱，极盛之时占到八成的比例。当地曾有文人写过一副对联：“三水流三水，盛产水稻水泥与魔水；龙人传龙人，迭出人类人萃侪强人。”[5]

这当中的“魔水”和“强人”，分别指的就是健力宝和李经纬了。在创业的前10年，李经纬是三水民众心目中的英雄、地方政府眼中的财神爷，地方官员们对健力宝的支持也不遗余力，在企业用地划拨及各项优惠政策上都予以倾斜。有记者回忆说：“在很多地方活动的仪式上，县委书记、县长坐中间，旁边接着坐的便是李经纬，再下去才轮到政府的其他官员。”

这种一时无两的尊崇和厚爱，固然让李经纬非常感激与得意，但是并没有解开他内心的那个产权之结。30年来，中国企业的成长从来伴随着企业家产权意识的苏醒，这一点在李经纬身上展露无遗。他早已意识到国有体制不可能让健力宝在激烈的市场竞争中保持持续的生命力。地方政府对企业的倾斜毋庸置疑，可是各种限制也同样严重。比如说为了完成就业率，三水县明确规定健力宝的员工必须保证三水人占到45%的比例，各种裙带关系的输入更是月月发生。在一次接受记者采访时，谈及健力宝的管理体制，李经纬曾拍着自己的办公桌，神情激动地打比喻说：“健力宝好比这张桌子，始终有一条腿是行政上级，另一条腿是军心不定、行事涣散的中层，这两条腿很容易垮，我的这点老本也很容易吃光的。”

正是这种深层次的焦虑，使得李经纬在创业10年之后开始重新思考企业的成长路径。在20世纪90年代的中后期，随着一些国有企业在市场竞争中显现出“体力不支”，政府开始尝试“国退民进”的政策，国有资本从竞争性领域逐渐退出，经营者被允许以各种方式购买

企业的资产。在李经纬看来，饮料行业无疑是百分之百的竞争性领域，将健力宝的产权明晰化是完全符合中央政策的。在当时的华南，一些著名企业已经开始了各种形式的实验。就在1996年底，知名家电企业TCL的创办人李东生与惠州市政府签订了放权经营协议。根据约定，李东生团队每年确保国有资产增值10%，政府则承诺经营层可以按一定的比例购买增值部分的企业股权。而在三水附近的顺德市北滘镇，生产小家电的美的集团则被整体出售给了它的创办人何享健及其团队。



李经纬在职期间主持健力宝公司的活动

这些信息无疑让李经纬非常兴奋。在他设计的蓝图中，健力宝将谋求在香港联合证券交易所上市，在这个过程中，一次性地解决经营团队的股权问题。同时，他决定投资10亿元在广州建造健力宝大厦，然后把公司的总部从偏远而关系复杂的三水迁出。

于是，“股票上市，大厦落地”，成了健力宝最重要的两大战略任务。在这两个目标达成之前，李经纬显然不愿意让企业的规模突然膨胀。他深知，健力宝的规模越大、效益越好，他和他的团队购买这家企业的成本就越高，甚至，可能性就越低。

这是一个合理的推论：李经纬控制健力宝的成长速度，是在一个重大谋划下的有意为之。

呵护李宁：小李比老李幸运

现在，让我们且按下李经纬的产权悲剧不表，先说一个幸运者的故事。这是一个从健力宝大树上长出来的旁枝，却因经营者的先觉和李经纬的呵护，而最终修成了正果。

20世纪80年代，李宁是中国最著名的体育运动员。在1982年第6届世界杯体操赛上，这位年方19岁、出生于广西柳州的中国小伙一人独得男子体操全部7枚金牌中的6枚，创造了世界体操史上的神话，被誉为体操王子。1984年，在第23届洛杉矶奥运会上，李宁共获3金2银1铜，接近中国奥运代表团奖牌总数的1/5，成为该届奥运会中获奖牌最多的运动员。1986年，他获第7届世界杯体操赛男子个人全能、自由体操、鞍马3项冠军……在李宁18年的运动员生涯中，共获得国内外重大体操比赛金牌106枚。

李经纬与李宁相识，是在给他们两人都带来好运气的洛杉矶奥运会上。李经纬性情豪爽、精于谋略，李宁则个性纯朴、心机灵敏，因

为志趣相投，这对年龄相差24岁的男人很快成了忘年交。

在1988年汉城奥运会上，李宁突然从偶像之巅跌落。在关键的吊环比赛中，他意外失手摔了下来，与金牌擦肩而过。这成为中国奥运代表团最让人失望的事件。从汉城回到北京，失掉金牌的李宁不再是媒体簇拥和追逐的对象。他黯然神伤，孤单地从机场的一条偏僻通道悄悄入关……

在灯光暗淡、寂寥空旷的通道尽头，只站着一个高个子的男人，微笑地捧着一把鲜花在等候他。



从运动员到企业家，李宁成为中国商业界的一个标志，而他事业的起点就在健力宝

那个人，就是李经纬。

尝尽世态炎凉的李宁宣布退役。1988年12月16日，在健力宝的赞助下，李宁在深圳体育馆举行了盛大的告别晚会。晚会高潮处，李经纬上台送给他一副纯金的护手，两人相拥，泪流满面。当时的李宁面对多个出路，广西壮族自治区体委邀请他担任区体委副主任，多个国

家聘请他为国家队教练，甚至演艺界也邀请李宁加盟，李宁自己则想在深圳创办一所体操学校。李经纬则对他说：“你搞体育不能光靠别人赞助，为什么不可以自己做出一个体育企业来？”

加盟健力宝几个月后，李宁向李经纬提出，想办一家体育服装厂。在创办资金上，此时已财大气粗的健力宝本可以以投资者身份出现，然而李经纬却十分委婉地建议：“如果能够引入外来资金，就不要全部用健力宝的钱。”也许，在这时，他已经隐隐感觉到了产权不清的后遗症。他陪着李宁出外游说，寻找投资方。或许因为健力宝和体操王子的双重名人效应，很快，一家新加坡公司同意出资。就这样，1990年，由三方共同投入的中新（加坡）合资健力宝运动服装公司挂牌成立，其中健力宝出资1600万元，由李宁出任总经理，其服装品牌则被命名为“李宁牌”。

李宁对李经纬的传奇创业经历早已耳熟能详。因此，他的第一次市场出击也如法炮制。当时，第11届亚运会即将在北京举行，李宁以250万元拿下亚运会火炬接力传递活动的承办权。整个亚运圣火的传递过程，有2亿人直接参与，25亿中外观众从新闻媒体上知道了健力宝和“李宁牌”。1990年8月，在世界屋脊青藏高原，李宁作为运动员代表，身穿雪白的“李宁牌”运动服，从藏族姑娘达娃央宗手里接过了亚运圣火火种。从这一刻开始，“李宁牌”真正诞生了。

健力宝运动服装公司发展得很顺利，每年的营业额都以100%的速度增长。1994年初，李宁遇到北京的股份制改造专家刘纪鹏。刘纪鹏在为公司做诊断时指出，这家公司的产权不清将对今后的发展带来致命的负面效应。因此，他极力鼓动李宁脱离健力宝。

在李宁心中，李经纬对他有再造之恩。因此，对于刘纪鹏的建议，李宁问得最多的一句话是：“如果脱离健力宝，别人会不会说我忘恩负义？”刘纪鹏则反复向李宁阐明产权不清的利害关系，劝告

他：“你只是脱离健力宝，并不是脱离李经纬，况且，健力宝并不完全等于李经纬。”最后，性情爽直的刘纪鹏甚至拉开椅子站起来，对李宁说：“如果你拉不下面子，我去跟李经纬谈，跟三水市政府谈。”

正是在刘纪鹏的强烈建议下，李宁下定决心与李经纬以及三水市政府摊牌分家。出乎李宁意料的是，原本以为会反应强烈的李经纬对此竟相当大度，完全支持他自立门户。因为这家服装公司是健力宝旗下的子企业，所以李经纬有完全的决定权。1994年底，健力宝运动服装公司从健力宝的母体上顺利脱身，集团历次投入的共计1600万元，由李宁分3次用现金进行了偿还，李经纬甚至没有提出补偿增值部分的要求。1996年初，李宁将公司总部从广东迁到北京，并更名为李宁运动服装公司，彻底告别了健力宝。

就这样，李经纬“扶上马、送一程”，把心爱的后辈朋友李宁带上了一条比他自己所走的要顺畅得多的商业大道。

2004年6月28日，已经是中国最知名、规模最大的国产体育用品公司的李宁集团在香港联合证券交易所上市。开盘当日，开盘价即上涨了8%，在香港公开发售的认购数量为暂定发售股份总数的132.2倍，国际配售也出现了约11倍的超额认购。李宁家族控制着46.29%的公司股票，其身价高达16亿元。站在众多的媒体面前，两鬓已略泛白的李宁淡淡地说：“我是一个有着10多年企业经营史的企业家，请不要再把我看作一个明星偶像。”

当他说这番话的时候，16年前在首都机场捧花等候他的老朋友李经纬却正孤单而屈辱地躺在广州一家医院的病房里。

政商交恶：偏不卖给创业人

1997年，38层高的广州健力宝大厦落成，李经纬按计划把公司总部迁到了广州。这时的健力宝达到了历史的发展高峰：1996年集团的销售额突破了50亿元大关；4月，国家工商行政管理总局评定第一批“中国驰名商标”，健力宝赫然在榜；8月，中国饮料协会公布行业数据，健力宝在产量、总产值、销售收入和税利4项上均排名第一；它还被媒体评选为“90年代中国公众心目中的十大知名品牌”之一。

可是，不为人所知的是，李经纬与三水市政府之间的关系已经到了严重恶化的境地。

李经纬在产权上所打的如意算盘在很大程度上是一厢情愿。在三水市政府官员们看来，他的所有举动都无异于叛离。作为地方最大的财政收入来源，健力宝的离心行动越来越让他们坐立不安。据称，健力宝大厦的建造并没有通过三水市政府的批准，而其造价之高更是有转移资产的嫌疑；当总部搬到广州之后，是否意味着这棵摇钱树最终将从自己的土地上“迁走”？这些怀疑如病毒一样在三水市政府官员圈内繁殖和扩散，有人甚至质疑健力宝的海外战略也是一个“圈套”。因为，“上千万美元的钱被投入到美国市场，可是在那里的超市并看不到健力宝的产品”。这些怀疑最终变成了一个坚定的共识，那就是，李经纬已经不跟三水人一条心了。从此，他的所有行动都被打上了可疑的标志。



2009年10月，“健力宝”三个字从这座曾代表着健力宝走到历史高峰的大厦上消失了

1997年秋天，在李经纬的精心策划下，健力宝在香港联合证券交易所上市的方案行将通过，在此方案中，包括了经营层的股权分配。然而，三水市政府以李经纬团队“没有香港暂居证，因而不得购买H股原始股票”为理由，拒绝批准这个方案。李经纬一怒之下，放弃上市。从此，矛盾变得公开化。

从1998年开始，三水市政府加强了对健力宝资金的掌控。集团每开发一种新产品都必须通过市政府审批，经过市政府的财政预算，然后划拨经费。知情者解释说，这是因为“三水非常警惕李经纬借开发新产品之名转移资产，因此几乎每一个新的招商引资项目，政府都要亲自审批，资金卡得紧，还主动要求替健力宝寻找合作对象”。

当怀疑像魔鬼一样地横亘在合作伙伴之间的时候，任何理性或善意的判断都会被扭曲和误解。这可能是健力宝案例中最让人唏嘘的地方。在将近6年的时间里，个性豪爽而耿直的李经纬始终没有放下架子，主动与政府部门沟通以缓和关系，这也许是他最大的失误。



健力宝风波中的主角：三水区政府

1999年，三水市政府大换届，一些与李经纬有交情的老官员退休或换岗，一层因历史渊源而形成的温情脉脉的薄纱也最终被揭开了，他的处境更趋艰险。就在这一时刻，健力宝集团提出在公司内部实行员工股份合作制改造的方案，由管理层自筹资金买下三水市政府所持有的股份，李经纬开出的价格是4.5亿元，并在3年内分期付清。三水市政府断然拒绝，理由据称是“风险很大，有用健力宝资金来买健力宝之嫌”。之后，深圳一家咨询公司又设计出一套新的方案，李经纬

团队持股75%，三水市政府再给李经纬个人5%的股权奖励。这个方案也遭到三水市政府的否决，理由依然是“担心经营层的钱来历不明”。

在这一时期，出售健力宝已成为许多人的共识。一方面，三水自1998年开始的国有企业改制已经完成80%，健力宝成为最后一个待改制的大型国有企业，而地方财政的状况也不是很好。据新上任的市长后来承认，在那些年的某些月份里，“公务员工资都欠发，日子非常难过”。另一方面，健力宝的经营业绩也在大幅度地下滑。自1997年创造了54亿元的骄人业绩纪录后，其销售额逐年大幅降低，到2001年跌到31亿元，相当于1994年时的水平，上缴政府的利税也从1亿元降到2000万元左右。因此，尽快将健力宝出手，已经成了一个明摆着的现实，其需要研究的问题仅仅是，把这个正在由“香饽饽”变成“烫手山芋”的企业卖给谁。

一次关键性的会议在2001年7月召开。三水市政府为健力宝召开了转制工作联席会议，市委、市政府领导悉数到场，每个与会的政府官员都被要求依次当场表态。结果，90%的人主张卖掉健力宝，但决不能卖给李经纬团队。

健力宝和李经纬的命运在这一刻被强悍地决定了下来。

当健力宝即将出售的消息被释放出来之后，一群来自四面八方的“鲨鱼”闻腥而动，悄悄向三水围拢。它们均不在阳光下游行，而尖锐的利齿已经凶猛地露出。

张海登台：命运三要李经纬

最初，新加坡第一食品公司险些成为健力宝的新主人。在那次关键的联席会议后的第三个月，李经纬被通知去参加一个晚宴。就在宴

席上，一个名叫魏成辉的新加坡商人被介绍给了李经纬，市长开宗明义地说，市政府已选中魏先生的公司来购买健力宝。

李经纬闻言，如惊雷轰顶。他的愤懑之情可以想见。第二天，在公司内部的工作餐上，他突然失去控制地说了粗话：“他妈的，市里要卖股，我一点都不知道，就只通知我一起吃个饭。”

11月20日，新加坡第一食品公司与三水市政府草签协议，三水市政府作价3.8亿元，将健力宝100%的股份全部售出。在这个协议——以及日后所有协议中，显赫无比的健力宝品牌的评估价格均为零。这一决定让李经纬难以接受，他无法理解为什么市政府宁可把企业出售给素不相识的外国公司，也不肯卖给一手将企业创建起来、为此呕心沥血了一辈子而且还愿意出更高价格的自己。在他的幕后策划下，国内媒体闻风而动，一时间“健力宝被无情贱卖”“中国第一民族品牌旗帜被砍”等舆论铺天盖地，其间夹杂的高昂情绪显然让三水市政府难以招架。而健力宝一方面向外宣称，愿以4.5亿元的价格替健力宝“赎身”；另一方面则对试图进入公司审核查账的新加坡人全面抵制，拒不交出相关的商业资料。[6]

李经纬的对抗姿态和汹涌而来的舆论攻势，把本来就缺少公关应对能力的三水市政府逼到了一个万分尴尬的墙角。一位三水市政府官员后来颇为光火地说：“媒体的提前介入打乱了我们的计划，使我们完全陷入被动的地步。”新加坡方案很快就流产了，但是，三水市政府与健力宝双方已到了势同水火、无法调和的对立局面。三水市政府必须在最短的时间里找到一个“国内买家”，这样才能“合理合法”地阻止李经纬团队的管理层收购（Management Buy-Outs，以下简称MBO）方案。

最有可能购买健力宝的当然是饮料业同行。当时在国内，与健力宝齐名的饮料公司有广州的乐百氏和杭州的娃哈哈。其中，乐百氏已

被法国达能公司收入囊中，不能再谈，娃哈哈成了最后的选择。宗庆后是浙商的典范，为人精明，出手谨慎。他对健力宝自然十分动心，可是却苦于不了解公司的实际家底，也对其强势的企业文化颇为忌惮。与此同时，李经纬则通过各种渠道对宗庆后软硬兼施，力图说服他高抬贵手。于是，三水市政府与娃哈哈的谈判或明或暗，纠缠前行。

这时候的三水局势，已处在一个无比微妙的时刻。三水市政府把出售的时间表卡在2002年1月底前，因为，“春节前一个月是饮料订货的旺季，一切的变数要在旺季前发生”。可是，跟杭州方面的谈判却始终没有着落，宗庆后显然在做着两手准备，要么给足李经纬面子，要么在最后的时刻狠砍一刀。

2002年1月9日，三水市政府与健力宝团队再次开会对话。此时的李经纬已击退新加坡商人、劝止宗庆后，而且在舆论上颇占上风，他认定命运不可能第三次从他手中抢走健力宝了。于是，他以质询的口吻斥问市长，为什么完全抛开健力宝创业团队，一意要将健力宝对外出售：“为什么不让我们买回来？”市长当即表态：“要买可以，我给你们一个星期的时间。”

双方商定，李经纬团队一次性拿出4.5亿元买走全部的健力宝股份，从此大路朝天，各走一边。对桌人马话不投机，条款拟定，即冷冷地一拍两散。

眼看着峰回路转，柳暗花明，可是，命运却在这个时刻无比残忍地第三次要弄了李经纬。

此时，年仅28岁的张海登场了。



“法师”张海

张海是近30年中国企业史上最神秘的人物之一。1974年，他出生于河南开封一个小学教师家庭。他的一位小学老师评价他说，“仗着小聪明，喜欢撒谎，而且撒谎从来不脸红”。上初中时，张海突然开了“天眼”，成了一个有特异功能的神奇少年，有人亲眼看到他“把一片大的冬青叶子含在嘴里，过一会儿树叶会自动变小，而且轮廓保持不变，甚是奇妙”。1992年5月，刚满18岁的张海在湖北荆门创办了一个藏密健身中心。半年之后，河南省社会科学院设立了藏密瑜伽文化研究所，张海出任所长。有宣传报道称：6岁时他就来到青海，拜在密宗夏琼寺夏日东活佛的座下，后入西藏受到红、白、花教上师们的衣钵真传。这些神乎其神的传说将开封少年张海包装成了一个拥有神

秘背景的神童，在他的左右开始聚集起一群虔诚的信徒，他们中的不少人后来都成了他的商业伙伴。

从1995年起，张海南下涉足商海。他入主了一家名叫凯地投资公司的企业，然后在1998年以关联交易的方式进入上市公司中国高科。他后来曾颇为得意地说："我25岁时担任了中国高科董事长，当时是国内最年轻的上市公司董事长，我们很多董事都是大学的校长。"其后，他又先后染指深南光，炒作银鸽投资，进入方正科技、深天马、飞亚达A、深大通等上市公司。短短几年内，在灰色而惊险的中国资本市场上构筑起了一个威名赫赫的"凯地系"，与唐氏兄弟的"德隆系"、吕梁的"中科系"等成为当时最著名的几大股市庄家。

张海进入健力宝并不是一个预谋中的事件。2001年12月下旬，他从广州到上海办事，在飞机上无聊地翻阅报纸时，突然看到健力宝股权即将转让的报道。飞机一降落上海，他当即买了一张回程机票，匆匆赶往三水市。

张海的出现，让心有不甘的三水市政府如遇旷世知音，尽管所有的人都对他的年轻难以置信，可是他所代表的"凯地系"和中国高科却是如雷贯耳。他给出的名片上更有一个接一个的显赫头衔：东方时代投资公司董事长、中国高科董事长、方正科技董事、香港康达控股董事长、香港慧德基金董事局主席、深圳亿众和投资公司法人代表……淳厚而心急的三水市政府官员们实在分不清楚眼前这个年轻的神秘人物到底哪句话是真的，哪句话是假的。不过，他的背景和开出的条件是让人满意的，张海承诺按李经纬的出价收购，而出面的公司将是浙江省国际信托投资公司，一家纯种的国有企业。于是谈判在一切都"看上去很美"的氛围中，以惊人的速度推进着。

2002年1月14日，在三水市政府承诺"一周内筹足钱就卖给经营团队"的第六天，正在四处筹措资金的李经纬突然被紧急召到市政府。

他的屁股还没有坐到椅子上，市长就开口告知他：“这事已经定了，我们现在决定把健力宝卖给浙江国投。”

1月15日，在三水的健力宝山庄，一场仓促筹备的签约仪式在众目睽睽下举行了。三水市政府向浙江国投转让健力宝75%的股份，作价3.38亿元。在仪式上，功败垂成的李经纬如一匹被弃的老战驹，默默地坐在会场一角，难掩一脸的落寞神情。第二天，他“含泪仰天，不发一语”的照片被刊登在国内所有的新闻网站和财经媒体上，观者无不为之动容。

这也成为李经纬的最后一次悲怆亮相。从此，这位个性开朗、很喜欢跟年轻记者交朋友的老者再也没有在公开的媒体上说过一句话。

“法师”当家：步步臭棋毁天物

李经纬的厄运还没有到头。在签约仪式举行后的第九天，他在家中突发脑溢血，亲属急拨“120”送他到广州空军医院急救，医生立即为李经纬施行脑内血肿碎吸排空术，当天就把脑内的积血全部抽出。自此，他再也没有离开过病房。举国之内，对他的同情之声大起。2002年10月中旬，病榻上的李经纬收到一纸通知，广东省第九届人大常委会第三十七次会议通过决定，以涉嫌贪污为罪名罢免了他的全国人大代表资格。检察院的立案案由是：“身为受国家机关委托管理、经营国有财产的人员，无视国家法律，伙同他人利用职务之便，以购买人寿保险的形式，侵吞国有财产331.88万元。”李经纬团队中的4位副总裁，其中3人相继被双规、拘捕，1人“出逃”国外。

至此，扑朔迷离、一波三折的健力宝产权交易事件，以李经纬的涉嫌犯罪而尘埃落定。无论如何，没有人愿意去同情一个贪污犯。然而，让人难解的是，一直到5年后的2007年初，检察院都未对李经纬正式提起诉讼。

李经纬的彻底出局，似乎让很多人大大地出了一口气。三水市政府官员认定张海是最最合适的收购者，市长助理在接受《南方日报》采访时说："不卖给张海们还能卖给谁？在可选择的买家范围内，他们是最好的买家。"而市长则颇有点轻松地说："政府目前已全部退出健力宝，健力宝以后的行为均是企业行为，和政府没有关系。"

现在轮到年轻的张海来操盘健力宝了。需要交代的是，尽管这位神奇的"法师"身绕无穷的光环，可是他却没有钱。浙江国投是他控制的方正科技旗下的一个机构，自身已是烂债缠身，难以自保，根本不可能拿出那笔收购资金。不过他好像一点也不畏惧，在资本市场上翻云覆雨的时候，他曾经有过一句名言："全天下的钱都是我的钱，你说我的资本有多雄厚。"根据他跟三水市政府签订的协议，3.38亿元可以分3次付清，第一次的出资是1亿元。为了这个1亿元，张海找来了一个名叫祝维沙的商人。此人曾创办裕兴电脑，在香港上市时融到一笔钱，后来公司业务萧条，信仰佛教的他追随张海成了一个资本炒家。在一次对张海的评价中，他认为张海"是全中国最聪明的10个人之一"，他则自称是"全中国最善良的人"。在祝维沙的协助下，他们质押一笔国债获得了1亿元的短期融资，而这笔钱的拆借期只有一个月的时间。据知情者后来透露，当张海拿到健力宝的资产调查数据时，仰天大笑说："3个亿就是单买下一座健力宝大厦也值得呀！"——况且，他仅凭着一笔只有一个月的短期拆借款，就一口吃下了庞然大物般的健力宝，其以空博大的豪胆实在令人惊叹。

饮料是一个现金流很好的行业，健力宝此时是"瘦死的骆驼比马大"，每年仍然有30亿元的销售额，也就是说每月起码有超过2亿元的现金进账。所以，就财务而言，擅长资本运作的张海不费吹灰之力就可以把1亿元的首付款给"消化"掉。而从日后的事态发展来看，从来没有实业运作经验的张海团队绝没有长久经营健力宝的打算，谁都看得出来，健力宝是一个被人为纠纷折腾到谷底的优质公司，只要能让

其在市场上重振雄风，就一定可以卖出一个惊天好价格来。所以，张海后来的所有举措都是以此为逻辑起点的。可惜，他对品牌经营和实业运作实在太没有经验了，以致随意挥霍，暴殄了天物。

“法师”张海在健力宝的所有经营决策，都可以一言以蔽之：步步臭棋毁天物。

他走的第一步臭棋是唾弃健力宝品牌。他嫌这个品牌太“老土”，原有的城镇市场没有价值，所以他生造出一个时尚而新锐的“第五季”，要中心开花，主打北京、上海等大城市的青年人群。殊不知广袤的城镇市场却是最肥的一块肉，健力宝多年来之所以能屹立不倒，靠的正是在这个天地里的“魔水效应”。而在那几个中心城市，却拥挤着众多的跨国品牌，竞争空前激烈。在过去的10多年里，中国饮料公司鲜有成功的先例，以宗庆后这样的营销奇才也只是几进几出，了无战绩——一直到2004年之后，蒙牛、伊利等纯奶公司靠垄断的奶源优势才稍稍站住了脚跟。张海以一个闻所未闻的新品牌，像愣头青一样扎进这片光鲜而又惨烈的“红海”，又能有什么好的结局？

他走的第二步臭棋是唾弃健力宝现有的营销团队。在李经纬治内，由于积陈多年，整个营销团队确有老化和涣散之虞，舞弊、吃回扣之风蔓延，但整支队伍还是能征善战、颇为齐整的。张海上任后，认定这群人都已“废掉”了，于是一刀砍下去，辞去八成老营销员，同时大量招聘年轻大学生。他更认为，健力宝原有的市场理念是“坐商”，现在应该学习可口可乐的模式，对渠道和市场进行精细化管理。这样，营销队伍一下子从原来的500多人扩充到6000多人，营销成本陡增数倍。许多新手像蜜蜂一样地奔赴全国市场，除了卖力地张贴海报、安装凉篷之外，百无一用。

他走的第三步臭棋是迷信广告，追求轰动效应。他花上千万元拍摄精美的广告片，聘请日本广告公司代理广告业务，在媒体投放上一掷千金。一次在《广州日报》上投放广告，在短短5天内就做了16个整版，密度之大令人咋舌；2002年4月，中央电视台进行世界杯广告的招标，喜爱足球的张海以3100万元拿下了标王，引起轰动。在郑州的“第五季”新品推介会上，他更是放言：“今年至少投入1.5个亿的广告，要在全国撒下天罗地网。”有广告业人士戏称：“李经纬办健力宝，明明是政府的钱，他还省着不肯打广告战；轮到张海了，明明是他口袋里的钱，却花得比谁都不知道心疼。”2002年8月28日，他包下亚洲最豪华的邮轮“处女号”，邀请全国300多家经销商和数十家媒体记者游历新加坡和马来西亚。在鲜花和掌声中，张海亲手拉响了起航的汽笛。“8·28起航”极尽奢华，一次活动耗资就超过300万元。为了让“第五季”一炮走红，他一次性采购了500台送货车和5万台电冰箱，还在订货会现场准备了奔驰轿车和别克商务轿车作为抽奖的奖品。这些促销行动看上去轰轰烈烈，但在具体的铺货、理货及经销政策的制定上却没有一项做到了实处，最终导致虽然广告攻势凶猛无比，一时间无人不知“第五季”，可是在店铺里却看不到产品。在北京市场，当健力宝花费3100万元购来的世界杯广告播出一个月后，有人向广东要货，得到的回答居然是“北京地区的销售体系还没有建好，还要再等几天”。

他走的第四步臭棋是多品种齐上，没有主打重点。“第五季”系列走的是多元化之路，凡是当时饮料市场上流行的概念，从茶饮料、纯净水、矿泉水，到果汁、碳酸饮料无所不包，品种多达30多个。在“第五季”首战未捷的时候，他又突发灵感地推出了“爆果汽”，试图一下子把市场打透。这种没有重点主推的营销方式，让所有的广告都绽放成了绚丽而没有着落的烟花。一年市场打下来，上亿元广告费花出去，却没有人说得清楚“第五季”到底是一种怎样的饮料。

他走的第五步臭棋是邯郸学步，沉迷足球营销。张海酷爱足球，健力宝亦有赞助足球的传统，这倒是一拍即合。2002年底，健力宝集团宣布正式入主深圳市足球俱乐部，张海亲自出任董事长，之后足球队的每一场比赛他逢赛必到，从不缺席。2004年7月，亚洲杯足球赛开踢，张海从4月份开始就不管经营事务，一场不落地看球，因而被其他董事讥笑为“玩球丧志”。他还十分热衷于参与足球界的各种口水风波，宣布要发动一场与中国足协相抗衡的“足球革命”，以涤清足球圈内的不正之风。在他任内，健力宝在足球上共花了5000万元。他的这些“足球营销”尽管也在各类媒体的体育和娱乐版面上出尽了风头，可是对产品销售却毫无助益，与当年李经纬的大手笔相比更是有云泥之别。

他走的第六步臭棋是借建基地之名，再操重组旧业。资本运作出身的张海很快发现，健力宝要扩大产能就必须在各地建立灌装基地，而这正成了他操作资本重组游戏的最好筹码。从2003年开始，他相继与湖北的双环科技、甘肃的西北化工、江西的华意压缩等上市公司洽谈收购事宜，无一例外的是，上述企业都是经营陷入困境的“空壳公司”，而张海的收购条件均是承诺在当地建造一个投资不低于1亿元的“健力宝健康产业园”。这些项目耗去了张海无数精力，但最终均无功而返。

这6步臭棋仅仅是一种粗线条的归纳。中国饮料市场本来就高手如云，竞争十分激烈，出招稍有不慎，就有可能被机警的对手抓住机会，一击而溃。而像张海这样挺胸蛮行、不避箭镞的“豪杰”却已是多年不遇。

“第五季”在2002年度成为饮料行业最大的笑料。之后两年里，健力宝的销量一直徘徊在30亿元上下，可是运营成本却远远高于李经纬时代，其品牌力的丧失和人心之涣散更是一个让人后怕的事实。那些跟着“法师”张海入局健力宝，梦想着靠出售健力宝大赚一票的炒

家眼看着这个“全中国最聪明的人”实在不中用，便开始了新的谋划。

盛宴散场：闹剧何日有竟时

2004年7月，正是饮料的销售旺季，然而健力宝只完成了区区1亿元的销售额，离计划中的3亿元相去甚远。

8月23日下午，就在健力宝20周年庆典前的5天，正在海南三亚玩潜水的张海收到一条短信，只有一句话：“董事会决议您不再是健力宝集团董事长兼总裁。”这天上午，健力宝董事会在张海缺席的情况下，免去了他的职务，改由“全中国最善良的人”祝维沙担任集团总裁。

接下来的情节宛如一场没有主角的闹剧：

祝维沙只做了两个月的总裁，却干了不少事。他先是在报纸上刊登《声明》，宣布“张海先生从来都不是健力宝集团的控股股东”。此言一出，把内部矛盾曝光天下，除了造成舆论一时哗然之外，更是引来全国的讨债大军。一时间，三水生产基地和广州总部每天都有人上门咆哮，其热闹程度倒与当年排队提货的景象有得一比。然后，他觉得张海的产品定位有错误，不应该搞什么“第五季”，而应当做“健力神”等健力系列，他嫌“爆果汽”又难看又不好喝，就把仓库里的20万箱产品都销毁掉了。接着就是“正本清源，整肃部队”。他认定张海的人马都很可疑，于是辞掉了采购总监，逼走了营销副总，自任销售总监，整个高层都被清洗了一遍。最后，就是宣布暂停生产。

这个“全中国最善良的人”很快被发现也不灵，于是一个新的出售计划出笼了。过了国庆就有消息传出，台湾统一集团已同意收购健

力宝，开价是1亿美元。10月10日，统一方面的人就开进了三水和健力宝大厦，连张海的办公室也被新主人占去了。这对于炒家们来说是一个不错的结果，前后折腾了两年半，总算获得了1倍以上的收益。可是，上天似乎仍不愿意让可怜的健力宝安定下来，节外生枝的事件还是发生了。收购消息在经销商系统引起了强烈的反响，其原因有两个：一是经销体系的冲突，健力宝的经销商与统一的经销商多年作战，双方多次发生聚众斗殴事件，积怨颇深。二是健力宝20年来深入人心，经销商对它的忠诚度颇高。各地经销商写来雪片般的请愿书，高呼："我们无法想象，如果这已是既定的事实，当我们再次拿起一瓶健力宝的饮料时，我们又如何咽得下去！"他们派出代表团赴三水与区政府谈判。在对话会上，经销商史无前例地提出，自愿筹足2亿元现金来解决健力宝的资金短缺问题，帮助公司恢复生产和发放员工工资。有人甚至在会场上领头高呼："要与健力宝共存亡！"在很多人心中，李经纬出局的阴霾其实一直未散，一腔怨气正无处发泄，现在张海团队捣乱一阵就想套现走人，实在让人气愤。面对这种群情激奋的景象，三水区政府显得无能为力，不得不在10月18日宣布，与统一集团的并购意向破裂。







"健力宝游戏"中的寻猎者：祝维沙（左）、李志达（中）、叶红汉（右）

统一集团的方案搁浅，炒家集团立刻寻找新的下家。这时候，闯进了一个李志达。李志达是深圳小护士化妆品的创办人，不久前他把公司卖给了法国欧莱雅，手中据称握有20亿元的现金。就在统一集团出局后的一个月，张海、祝维沙等人就与李志达签署了股权转让的协议。11月18日，李志达团队进驻三水，全面接管公司。可是，这次股权交易却让三水区政府大为光火，因为整个过程都是瞒着区政府悄悄进行的。官员们已对“错嫁”张海一事十分懊悔，现在又从天上突然掉下一个李志达，谁也不知道他们打算把健力宝倒腾成什么模样。尽管此时区政府手中的股份仅有8.9%，但是仍然决定强势干预：地方法院下文查封了李志达在三水的投资公司；12月3日，三水区政府宣布“有权力采取一切必要措施，协助恢复生产”；12月8日，法院派10多个法警进入健力宝大厦，查封所有账目和公章并冻结公司的账户，李志达派往三水基地的人员全部被“礼送出境”。这个戏剧性的反复让所有人都瞠目结舌，传媒及经济理论界的很多人士认为，“政府以小股东的身份，动用行政权力干预股权交易，是一种倒退”。

就这样，健力宝如一片跑马场，几路诸侯轮番杀伐，仅有的那几分元气也行将失尽。有记者问健力宝员工：“你知道现在谁是公司总裁吗？”员工漠然答道：“爱谁谁。”面对这一派难以收拾的乱局，有人突然又想起了病榻上的李经纬。

12月7日，在赶走李志达的同时，三水区政府以“复产协调领导工作小组”的名义在三水基地召开了全体员工大会，已经两年多没有出现、仍是戴罪之身的李经纬坐着轮椅出现在了大礼堂。有人记录当时的景象：“他坐在轮椅上，不停地笑，并向所有人挥手，前面的人拼命想跟他握手，后面的人挤不过去，就跟在后面拍手。”更让人意外的是，跟李经纬一起被“双规”和拘捕的三位副总裁也出现在了主席台上，他们被宣布恢复旧职。

健力宝在停产半年后终于恢复了生产。不过，李经纬的归来只是一个象征性的事件。第二天他的儿子就对记者宣称，“去健力宝是为了配合政府的工作”。不久后，由经销商注资激活的方案也因为缺乏可操作性而不了了之。祝维沙下台后，与他同时进入健力宝的叶红汉接管了这家千疮百孔的公司。

2005年3月23日，张海在广州被警方刑事拘留。他当时刚刚和两个朋友结束晚宴，那一顿饭他们花了4000元。刑拘他的理由是“涉嫌挪用资金”。2006年11月，检察机关以“职务侵占和挪用资金2.38亿元”为案由提起公诉，3个月后，佛山市中级人民法院一审判处张海有期徒刑15年。在开庭审理过程中，向来从容淡定、笑如莲花的张海落泪了。他激动而委屈地说：“健力宝卖掉之后，祝维沙等人都落得上亿元的实惠，可我却要在这里坐牢。如果说为了朋友义气，我可以当替死鬼，但不愿做替罪羊。”《经济观察报》的报道中意味深长地问道：“在这场暧昧的资本游戏中，张海是一个下棋的人，还是一颗被人下的棋子？”

日后的种种迹象表明，仍然是统一集团最后成了健力宝的新主人，不过为了避免“意外的干扰”，合作各方都显得异常低调。而今日之健力宝也早已今非昔比，它的品牌号召力和江湖地位也不再那么重要。在中国饮料市场上，可口可乐和百事可乐的霸主地位日渐难以动摇，娃哈哈的销售额已经超过180亿元，康师傅和统一在茶饮料、果汁饮料市场上更有收获，而后起的蒙牛、伊利则凭借独特的奶源优势异军突起。特别是蒙牛，靠着“超级女声”的走红而成为最耀眼的行业新贵，2006年的销售额达到了139亿元。跟这些巨子相比，昔日的龙头老大健力宝已不复当年之勇，人们对发生在它身上的故事也渐渐地失去了兴趣。

这就是“中国第一饮料品牌”健力宝的兴衰实录。一场基于实业公司平台的疯狂的资本盛宴在一片狼藉中曲终人散。

在2000年前后的中国国有企业产权变革大潮中，健力宝案可谓一个经典的范例。**在处置国有企业产权的时候，握有生杀大权的地方政府出于对经营层的极端不信任，转而试图从外部寻找产权改造路径，国有资产成为跨国公司和资本经营者们争相追逐的猎物。在这个过程中，对现有经营层的无情排斥，与对外来力量的盲目信任，形成了鲜明的对比。如果说MBO因为缺少透明的操作流程会产生国有资产流失及不公平现象的话，那么，健力宝式的改造途径则产生了更大的经营风险和交易的灰色性。在这个案例中，所有你想象得到的商业戏剧性——神话、欲望、博弈、阴谋、报应、轮回都一一地上演了，它充满了那么多的偶然性，却又仿佛滑行在一条必然的悲剧之轨上。**

2006年12月23日，中国饮料工业协会年会按惯例在北京举行。健力宝集团董事长叶红汉在发言时说，公司已熬过最艰难的生死线，当年实现销售额16亿元。他突然话锋一转，说到了一个几乎已被人淡忘的名字。他说：“健力宝没有死掉。我觉得主要有几个核心，一个是品牌影响力，还有一支忠诚于健力宝的经销商队伍，以及健力宝对品质的一贯坚持。这三个要素我觉得都是当年健力宝的创始者李经纬先生留下的遗产。所以，这里还要感谢李经纬先生。”

他说这段话的时候，四周端坐着全中国最重要的饮料公司巨头们，所有人均不动声色。

健力宝　大事记

1984年，广东三水县三水酒厂厂长李经纬获得一种新型运动型饮料配方，推出“健力宝”饮料品牌。健力宝成为中国奥运代表团的首选饮料，被日本媒体誉为“中国魔水”。

1987年，广东健力宝有限公司成立。健力宝成为当年全运会的最大赞助商，声名大噪。

1991年，健力宝在美国成立分公司，在全美推广健力宝饮料，并动用巨资购进纽约帝国大厦其中的整整一层。

1994年，健力宝隆重庆祝创业10周年，产品销售超过18亿元，名列全国饮料酿酒行业的首位。

1997年，38层高的广州健力宝大厦落成，健力宝总部迁到了广州，产品销售额突破了50亿元大关。4月，健力宝被国家工商行政管理总局评定为第一批“中国驰名商标”。8月，中国饮料协会公布行业数据，健力宝在产量、总产值、销售收入和税利4项上均排名第一。

1997年秋天，健力宝在香港联合证券交易所上市的方案行将通过，三水市政府以“没有香港暂居证，因而不得购买H股原始股票”为理由，拒绝批准经营团队购买股票，李经纬一怒之下，放弃上市。

1999年，李经纬提出在公司内部实行员工股份合作制的方案，由管理层自筹资金4.5亿元买下政府所持有的股份，方案被政府否决。

2001年，健力宝经营业绩下跌到31亿元，上缴政府的利税也从1亿元降到2000万元左右。7月，三水市政府召开健力宝转制工作联席会议，九成与会官员主张卖掉健力宝，但决不能卖给李经纬团队。

2002年1月15日，三水市政府向浙江国投转让健力宝75%的股份，作价3.38亿元，28岁的张海出任集团董事长。

2002年5月，健力宝全新产品“第五季”正式推出。

2002年10月，广东省人大以涉嫌贪污为罪名罢免了李经纬的全国人大代表资格。

2002年11月，健力宝集团收购河南宝丰酒业。12月，组建“健力宝足球俱乐部”。

2003年3月，健力宝集团投入2亿元推出“爆果汽”等三大系列新产品。

2004年8月，因经营业绩不佳，张海被免去健力宝集团董事长兼总裁职务，祝维沙任总裁。

2004年10月，台湾统一集团出价1亿美元收购健力宝，受到经销商的狙击未果。

2004年11月，张海团队将股份转让给李志达，三水区政府以小股东身份强力干涉，转让流产。

2004年12月7日，三水区政府出面主导健力宝恢复生产，李经纬以戴罪之身，坐着轮椅出现在正在召开全体员工大会的健力宝集团大礼堂。

2005年3月，张海在广州被刑事拘留。2007年2月，佛山市中级人民法院以职务侵占和挪用资金罪名一审判处其有期徒刑15年。

2007年，台湾统一集团入主健力宝。

后续故事

2009年12月27日，广东省高级人民法院对广东健力宝集团原董事长张海一案作出终审判决，认定张海在狱中检举他人有立功表现，将15年刑期改为10年，所得赃款收缴，发还健力宝集团。

张海获减刑的理由与商业无关。据法院透露，张海于2007年2月7日检举揭发同室服刑的张某曾伙同他人在佛山市禅城区入屋抢劫致人死亡的事实，警方据此侦破该案，构成立功，因此将其原判刑期减少5

年。后来，张海再度获减刑。2011年2月5日，坐牢6年的张海刑满出狱。

至于李经纬，则一直被“关”在广州的一家医院里。

2010年4月，广东省高级人民法院终审认定李经纬的3位下属犯有贪污罪、受贿罪，其中一人执行有期徒刑18年，其余两人各获刑14年。此案的第一主角李经纬则“因身体健康状况不能参加庭审，法庭中止对他的审理”。据称，年届70的李经纬在当年健力宝改制后中风，身体偏瘫，长期住院休养。一位律师告诉媒体，虽然因病被允许暂时中止审理，但是李经纬身体一旦转好，就要出庭面对贪污的刑事指控。

这就是健力宝故事最具黑色幽默的结局：没有一个人——包括李经纬本人，希望他的身体好起来。

2011年11月，佛山市中级人民法院一审判决李经纬有期徒刑15年。

2013年4月22日，李经纬病故，终年74岁。“一瓶魔水，廿载豪情，从来中原无敌手；半腹委曲，十年沉默，不向人间叹是非。”

新新观察·值得检讨的“三水策略”

在2000年前后的“国退民进”中，很多地方政府在出售企业的时候，选择了“宁予外客，不予家人”的策略。其原因有3个：一是担心经营层上下联手，难以控制；二是为了避嫌，害怕承担国有资产流失的责任；三是利益纠缠，难以均衡，索性卖给外来客。健力宝的产权变革便是很典型的一例。自始至终，三水市政府并没有搞垮健力宝的意图，它试图秉持的也是让企业平稳过渡的原则。然而在策略的选择

上，由于缺乏经验，则出现了很多值得商榷的地方，其摇摆反复也最终成为一家大好企业被折腾至衰亡险境的原因之一。

●策略一：“先天”性不信任创业团队。

对李经纬团队的先天性不信任，是健力宝危机的起点。或许因为有所顾忌等原因，三水市政府与李经纬从来就没有对这种“不信任”进行过坦诚的对话。这种“心照不宣”的内心对抗，渐渐形成了一种很不正常的氛围，最终影响到了双方的所有决策和举措。

●策略二：过分轻信张海。

三水市政府与张海素昧平生，却在极短的时间内就签订了出售协议，而且跟李经纬毫无商量，其中已颇有赌气的成分在内。正如《财经》杂志在后来的调查中所发现的：“如此巨额资产出让，政府一方既未请财务顾问提供中介服务，亦未对买家的资信进行调查。交易过程更是暗箱操作，长期秘而不宣。”

●策略三：在对大股东的支持上摇摆不定。

在张海被撤职之后，三水区政府的立场摇摆在张海和祝维沙之间，时而倾向前者，时而支持后者，造成新闻舆论上的疑惑和决策层的分裂、动荡。

●策略四：在战略投资商的引进上优柔寡断。

自张海之后，从商业利益和资源整合的角度来看，让统一集团收购健力宝无疑是比较合适的一个选择。然而，面对经销商的激烈反对，三水区政府无法进行理性的说服，畏而退之，丧失了一个适时拯救健力宝的机会。

●策略五：以小股东身份驱逐大股东。

在“一朝被蛇咬”之后，三水区政府对外来的民间资本再也不信任了。当张海团队与李志达达成股权转让协议后，三水区政府以8.9%的小股东身份强势抵制后者的进入，并不惜动用公权力，查封公司账户，将李志达一系人马“礼送出境”。此举在国内舆论界和法律界引起了很大的震动，被指为无视大股东的权益，在合法性上颇有可议之处。中国政法大学李曙光教授评论说：“不论是在什么情况下，政府直接介入都是不合法的，这种介入不仅破坏了第一次交易的合法性，而且使政府主导下的第二次交易不合法。”

●策略六：难以自圆的“体外循环”。

在驱逐李志达后，为了尽快恢复生产，心急如焚的三水区政府以小股东身份接管健力宝，并且成立了一家注册资本只有100万元的国有独资贸易公司——公司法人还是三水区的区长，全面承担企业的销售任务，将营销利润都留存在该公司。这种“体外循环”的方式，很容易让人产生不良联想，且不利于健力宝的正常运营。

●策略七：对李经纬的处理暧昧不决。

对创业者李经纬的处理很让人不解。在将其排除之后，先以贪污罪名罢免了他的人大代表资格，并宣布“双规”，然而又迟迟不进入正常的审理程序。而在企业陷入乱局的时候，又请他到工厂“安抚”人心。在4年多的时间里，始终没有在法律层面上给出一个清晰的结论。这种首鼠两端的处理方式，让法律的严肃性大打折扣。

科龙　一条被刻意猎杀的龙

它曾经是中国最具成长性的家电公司。从捶打出第一台电冰箱到“全国销量第一”，它用了7年时间；从创利6亿元到巨亏36.93亿元，它也用了7年时间。经济学家说，科龙的结局是时也，运也，命也。欲哭无泪。

科龙之兴衰，事关两个男主角：潘宁和顾雏军。

我们即将看到的是，中国家电业最具现代气质、资产质量最好的公司是怎样被肢解和蹂躏的。尽管过了很多年，我们似乎仍然能清晰地听到一个展翅飞翔中的巨大飞兽自我毁灭的声音——那肌肉被撕裂的声音，那骨骼被击碎的声音，那翅膀被折断的声音。

那悠长的叹息，至今在时光隧道的深处如幽灵般地徘徊着——

“可惜了，科龙。”

顺德模式：炸平山头建厂房

1984年，在广东顺德的容桂镇，只有小学四年级文化水平的潘宁以零件代模具，用汽水瓶当试验品，凭借手锤、手锉等简陋工具和万能表等简单测试仪器，在十分简陋的条件下打造出了中国第一台双门电冰箱。那一天雷雨交加，他独自一人冲进大雨中号啕大哭。

潘宁是容桂镇工交办公室的副主任。当时的广东城镇开办企业成风，其中很多能人都是乡镇基层干部出身。他们是当地观念最超前的人，更关键的是能够整合各个方面的资源。潘宁造电冰箱，在技术上

靠的是北京雪花电冰箱厂的支援，在资金上则是由镇政府出了9万元的试制费。所以，这家工厂成了“乡镇集体企业”。这一产权归属最终决定了企业家潘宁的悲情命运。这年10月，珠江电冰箱厂成立，电冰箱的品牌是“容声”，潘宁出任厂长。

企业初创时期的艰辛可以想见，那个时候的乡镇企业还颇受人歧视。潘宁到当年北京最著名的西单商场推销电冰箱，一位科员跷着腿问他：“容声是咋回事呀？是啥级别的？”潘宁说：“我们是乡镇企业。”那位科员当即下了逐客令。1988年，潘宁想请香港影视明星汪明荃代言电冰箱广告。因为汪明荃是全国人大代表，广告播出需请示上级，结果报告打上去，如石沉大海。所以，在很长一段时间里，这则广告只能在地方电视台播出，却上不了中央电视台。



科龙创始人、第一任总裁潘宁

这些身份的歧视和制度性的打压，并没有给科龙造成致命的困扰。就跟当时所有的乡镇企业一样，潘宁和他的团队反倒增强了竞争能力。20世纪80年代中后期，中国知名的电冰箱企业都是靠引进生产线起步的。与潘宁同年创业的张瑞敏就是靠跑部委，引进了最后一条“指标内”的德国利渤海尔电冰箱生产线，才把一家濒临破产的小工厂救活的。最夸张的是，有9家企业向意大利梅洛尼公司引进了同一型号的阿里斯顿电冰箱生产线。在那几年，国内先后引进了79条电冰箱生产线，从而引发了一场电冰箱大战。在这些电冰箱工厂中，珠江电冰箱厂是身份最为低微的一家，然而其却靠新颖的款式、上乘的质

量以及灵活的营销策略而崭露头角。潘宁尽管不是专家出身，却视质量和技术如生命。他请汪明荃代言广告，策划人员苦思了一大堆花哨的广告词，最后他圈定的却是最平白的一句：“容声容声，质量的保证。”

到1989年前后，珠江电冰箱厂的装备和规模已经不逊色于国有企业。这年冬天，《经济日报》记者在对珠江电冰箱厂的采访笔记中惊讶地写道：“这家位于顺德容桂镇的乡镇企业拥有固定资产8000万元，进口设备占45%，许多大中型国有企业都不具备如此好的条件。该厂的原则是：谁的最好就买谁的。整条生产线长达6公里，全由欧美、日本最好的设备配套组成，这又是许多大中型企业望尘莫及的。”在珠江三角洲一带，容声电冰箱成为最知名的家电品牌，在全国市场上，则形成了“北海尔、南容声”的双雄格局。

在公司初创期，一个非常重要的事实是，珠江电冰箱厂的发展壮大与顺德地方政府的全力扶持是分不开的。

当时的华南地区，领改革开放的风气之先，地方政府对乡镇企业的扶持不遗余力，因此，带来了“镇镇点火、村村冒烟”的繁荣景象。在所有市镇中，顺德、中山、东莞、南海因经济最为活跃而被称为“广东四小虎”。顺德位居四小虎之首，其对科龙的全力扶持堪称典范。有个例子一直被人津津乐道：20世纪90年代初期，潘宁要扩建厂区，但是容桂镇上已无地可征，镇领导摊开地图，仔细盘算，最后决定炸掉镇内的一座小山，将之夷为平地，让潘宁建车间。有记者对此感慨不已：“若其他地方政府都能这样替企业着想，哪有经济发展不起来的道理？”于是，他的报道用了“可怕的顺德人”作为标题。

由于政府的开明与倾力支持，当时的顺德的确非常“可怕”：全国家电产量的1/3在广东，而顺德就占了“半壁江山”，它是全国最大的电冰箱、空调、热水器和消毒碗柜的生产基地，还是全球最大的电

风扇、微波炉和电饭煲的制造中心，容声、美的、万家乐和格兰仕并称“中国家电四朵金花”。在这一年评选的全国10大乡镇企业中，顺德竟赫然占去5席。

地方政府的全力支持成就了顺德企业群，而与此相关联的则是，政府也在企业的经营决策中扮演了十分重要而强势的角色——一个耐人寻味的细节是，珠江三角洲一带的不少企业家在创业时都具有半官半商的身份：潘宁是顺德容桂镇工交办副主任；创办了全球最大微波炉企业格兰仕的梁庆德在创业前是顺德桂洲镇的工交办副主任；乐百氏的何伯权创业前则是中山小榄镇的团委书记。

1992年1月底，正在广东等地视察的邓小平专程到珠江电冰箱厂视察。这家国内最大的电冰箱制造工厂装备了全世界最先进的生产线。站在宽敞而现代化的车间里，邓小平显得非常惊奇。他问：“这是什么类型的企业？”随行同志回答说：“如果按行政级别算，只是个股级；如果按经济效益和规模算，恐怕也是个兵团级了。”邓小平在厂区参观时，感慨万千地连问了3次：“这是乡镇企业吗？”也就是在这个过程中，邓小平提出了那句日后闻名全国的邓氏格言：“发展才是硬道理。”

在邓小平离开该厂后不久，北京有关机构公布了全国家用电器产销排行榜，珠江电冰箱厂荣登“电冰箱产销量第一”的宝座，并在这个位置上一直稳稳地坐了8年。



科龙的邓小平雕像

潘宁宿命：怎一个“愤”字了得

邓小平的三声感叹，让潘宁名扬天下。此时的他已经年届60岁，按惯例已到了退休的年纪，不过没有人敢公开地提这个敏感问题，连他自己也没有觉得到了该退下来的时候。

除了年龄的敏感外，一个更“提不得”的话题是，企业的产权归属到底有没有明晰化的可能。珠江电冰箱厂尽管由潘宁创办，但在产权上则属于镇政府。潘宁当时的处境十分尴尬，珠江电冰箱厂日渐发展壮大，而经营团队则无任何股权，潘宁多次或明或暗地提出，希望镇政府能够在这方面给予考虑，可是得到的答复都含糊其辞。另一个让他头痛的事情是，容声电冰箱畅销国内后，由于这个品牌的所有权归镇政府所有，一些镇属企业便也乘机用这个牌子生产其他的小家

电，严重地干扰和影响了珠江电冰箱厂的声誉，而潘宁对此竟无可奈何。

于是在1994年，潘宁决定另辟蹊径。他将企业变身为科龙集团，宣布新创科龙品牌，进军空调行业。在他的谋划中，科龙品牌归企业所有，由此可逐渐摆脱政府的强控。他的这种“独立倾向”当然引起了镇政府的注意。也就是从这时起，潘宁和企业的命运变得微妙起来。

1996年，科龙电器在香港联合证券交易所上市，融资12亿元，成为全国第一家在香港上市的乡镇企业。潘宁雄心万丈地四处攻城略地，先后在辽宁营口和四川成都建立了两个生产基地，这样可以大大降低物流运输的成本。一个尤为重要的决策是，他宣布将投资10亿元人民币在日本神户建立科龙的技术中心。**当时的状况是，中国的电冰箱企业靠“价格割喉战”迅速地击败了早先在中国市场上靠品牌优势而获得先机的跨国企业。但是潘宁知道，要稳固本土企业的市场战果，还必须拥有核心的技术开发能力。当时所有的国产家电企业，其实都还是一些装配工厂，其核心部件仍然需要从国外引进。全球电冰箱的核心技术都被日本东芝、三洋及松下等公司所掌控，所以将技术开发的前沿延伸到日本本土去，是一项成本很高却将有奇效的战略。**在一次高层会议上，潘宁很激动地说：“如果不能在有生之年装出一台百分百的中国电冰箱，我们这代电冰箱人愧对后人。”

可惜的是，潘宁的这种“决战思维”在他退出后竟成绝响，以致10年之后，中国电冰箱产业的核心技术空心化局面仍然没有得到根本改变。

1997年，科龙实现营业收入34亿元，利润6.6亿元，获香港《亚洲货币》杂志评选的“中国最佳管理公司”和“中国最佳投资者关系”殊荣，俨然是中国制冷业乃至家电业的希望之星。然而，也是从

这时开始，地方政府对科龙的掌控变得直接起来。这家品牌显赫、效益绝佳的企业成了政府官员调控地方资源的一个最佳工具。1998年中期，为了延伸产业链，潘宁谋划在科龙空调项目上增大投资。当项目报到镇政府的时候，他却得到了一个十分意外的决定：政府希望科龙收购同镇的华宝空调。

华宝空调的兴衰是另一个版本的“顺德故事”。



科龙曾是中国效益最好、最具现代气质的家电企业

华宝空调厂是国内第一家生产分体式空调的企业，在广东空调行业中第一家取得ISO9001质量体系认证。1993年，华宝空调销售额达18亿元，产销量名列全国第一。这年的11月底，在经营层毫不知晓的情况下，华宝的国有资产控股方顺德市投资控股总公司突然决定将60%的产权出售给香港翁氏家族控制的蚬壳公司。当时华宝的总资产达18亿

元，而蚬壳公司的资产不足5亿港元，它只用了1000万元的价格就获得了控制权。由于交易过于“秘密”，引起经营层的强烈反对，创办华宝的董事长当即辞职，其他高管对香港方持强烈的抵触态度，企业经营陷入一片混乱局面。到1994年11月，蚬壳公司见对立状况缓解无望，便以“空调市场不景气，宏观调控使销售款回收周期加长，空调生产竞争对手增多”为由主动放弃了股权。港方提出，他们已经在华宝“连本带利投入资金14.2亿元”，他们愿意“承担1亿元的损失”，其他的款项则要顺德和华宝方面全数归还。很显然，这是一笔让顺德方面很感窝火的交易，不但付出10多亿元的赔偿金，还弄得华宝元气大伤，其市场份额被后起的珠海格力空调等抢去大半。在某些政府官员眼里，此时的华宝已成了一个尾大不掉的麻烦企业。因此，当潘宁提出新上空调项目的时候，便有人提出将华宝空调划归科龙，以此打造出一个“空调航母”。

潘宁对陷入困境、内部矛盾重重的华宝颇为忌惮。在他看来，与其改造一个结构落后的“老房子”，还不如在一片空地上盖一个“新房子”。而政府方面则当然希望他能够挑起这副“重担”。为此，市长承诺，并购后可以“拨给”科龙一个上市指标，允许它在深圳证券交易所上市。在权力的高压和上市指标的诱惑下，潘宁选择了妥协。就这样，1998年10月，科龙和华宝宣布联合，这是当时国内家电行业规模最大的一次企业联合。

科龙、华宝合并看上去做成了一艘“大船”，但是实际上这两家企业从来就没有真正融为一体，仅从品牌经营而言，科龙没有能力同时做好两个不同品性的空调品牌。因此，华宝之被弃是预料中的事情。而一个让人更担忧的事情是，随着科龙规模的扩大，政府对其的控制变得越来越直接。1998年12月，就在科龙宣布收购华宝空调2个月后，在没有任何预兆的情况下，科龙集团突然发布公告，潘宁辞去公

司总裁职务。第二年4月，潘宁卸任董事长，他的所有职务都由多年的副手王国端担当。

根据很多当事人的回忆，潘宁对此毫无思想准备。在整个1998年，他一直在全国各地考察，他想收购成都一家军工厂的车间，将之改建成电冰箱生产线，还到河北等省份洽谈建设北方生产基地的事宜。据这段时间与潘宁有过数面之缘的北京大学周其仁教授观察，“潘宁下岗，其实他对此没有做好准备，在过去的1年多里，他一直在四处奔波”。

潘宁几乎没有对外界做任何解释，他迅速做出了移民加拿大的决定。为表示自己的彻底隐退，他与科龙约法三章：“不保留办公室，不拿科龙一分钱退休金，不要科龙一股股份。”他对媒体记者发表的最后一段讲话是：“现在退下来，我觉得非常荣幸。因为好多知名的企业家，有的升了官，有的没有后续力，还有的犯了错误，极个别的上了刑场。像我这样干到65岁的企业家，屈指可数。我光荣退休，确实好荣幸。”他对外宣称有6个“退休计划”：学打高尔夫，学摄影，学开车，学太极拳，读点近代史，陪太太外游。一位科龙旧部曾记录一个细节：老潘临别科龙时，曾“口占一绝”留赠部下作纪念：“服务乡企数十年，纵横家电愤争先。闯破禁区成骏业，寄语同人掌霸鞭。”[7]有人指出，诗中的“愤争先”一句有点别扭，是不是“奋争先”或“纷争先”的笔误。潘宁肃然地说，就是这个“愤”，发愤图强的愤，悲愤的愤。

潘宁离开科龙后，尽管日后风波不断，他却再也没有对这家倾注了毕生心血的企业说过一句话。每年清明，他必由国外归乡扫墓，然后又悄然出境，几乎与科龙旧人再无往来。

科龙革命：名不副实的革命

潘宁之后的科龙，进入了一个整肃期，自称为“科龙革命”。

这是一个激进宏大而又寓意不清晰的定义。它是一场怎样的革命？革命的对象是谁？要达到怎样的革命目标？没有人说得清楚。真相也许是，后继者为了填补创业者潘宁走后留下的巨大的信念空白，不得不用这种看上去很激进的方式来凝聚人心和激发市场信心。“革命”是一个有血腥气息的字眼，若公司身处难以逆转的险境，百般无奈之下或可用霹雳手段一试。对于科龙这样正处在效益高峰期的企业而言，因人事之地震而突施这种非常规的战略，其最终的结果只能是，这场革命几乎革掉了科龙自己的命。

从表面上看，王国端任内的“科龙革命”有两个层面的任务。

一是以“组织转型”为名义的人员整肃。2000年3—4月间，科龙完成了涉及面达2000人的管理层人事调整，部门减少40%，压缩人员35%，车间主任以上干部全部通过竞聘上岗，378人竞聘245个岗位。王国端对科龙“人员和观念都已老化”非常警惕。他先后将4名副总裁级的创业元老一一劝退，同时又引进了知名的营销人士屈云波出任营销副总裁，国际咨询公司罗兰·贝格中国区总经理宋新宇出任战略总监。随着一批“空降兵”的到来，以及内部高层人员的清洗，科龙领导团队的面孔顿时焕然一新。

二是改变潘宁“高投入、高利润、高收入、高发展”的四高战略，转为“消化、断奶”的保守型策略。潘宁在新技术、新模具、新配件等的引进上从来大手大脚，不遗余力，这使得科龙始终在品质和质量上处在国内行业的前列，也因此培养出一种超越众人的现代气质。当然在这个过程中，也存在引进浪费、维修折旧成本过高等问题。后继者认为，中国家电业已经进入微利年代，想靠高举高打而获得暴利已经不现实了，因此必须精打细算，通过内部机制的优化来保证可持续的效益。于是体现在决策上，就是大幅度削减新模具引进，

放弃建设海外科研基地，要求集团内部的配件公司都独立核算，自己“找食”。



潘宁以后的两任“过客式”总裁：王国端（左）和徐铁峰（右）

对于任何一家大公司的战略调整正确与否，在一开始很难作出判断，甚至在事后都没有办法进行“复盘重演”。战略之优劣，仅仅在于是否适合及执行是否坚决。王国端推行的改革其实很难用“革命”来形容，他好像看到了潘宁式经营已经不能让科龙继续奔驰在高速成长的道路上，因此才试图用自己的方式来进行拯救，但其执行效果不尽如人意。被媒体和科龙自己炒作得光芒四射的“科龙革命”，似乎只是为了掩盖辞退潘宁后可能造成的种种反弹效应。而另一个更让人惊心的事实则是，在“革命”的名义下，科龙的资产状况突然发生恶化。

2000年6月，上任仅仅一年半的王国端出人意料地辞职，容桂镇镇长徐铁峰出任科龙总裁。在开放之风颇盛的华南地区，由镇政府正职官员转任辖内最大企业总裁，此前并无先例。因此，其人事更迭引起一片惊呼。或许也是从这种非同寻常的举动中，媒体嗅出了科龙事件的戏剧性。

徐铁峰继续高举“科龙革命”的旗帜，他看上去花了很大精力想重树“科龙文化”和“科龙企业精神”。然而，12月，“科龙电器”公告预亏，第二年的4月，年报公布，科龙亏损6.78亿元。

对于这家已经8年稳居中国电冰箱行业老大的明星公司而言，巨额亏损无疑是向市场投掷了一颗巨型炸弹，公众对此的反应几乎可以用“骇人听闻”来形容。更让人难以理解的是，在过去的两年里，尽管潘宁退休造成了企业一定的动荡，尽管王国端式的“革命”虎头蛇尾，但是，科龙产品在市场上的表现仍然很抢眼，这些“家院子里的风波”并没有波及消费者对品牌的认同。因此，科龙亏损成了一个云雾缭绕的大谜。

根据公开的解释，科龙亏损是经营不善所造成的。可是，从1997年开始，科龙的赢利能力每年都保持在6亿元以上。1999年，净利润为6.3亿元，电冰箱产量达到创纪录的265万台，实现销售总额58亿元，公司连续第三年荣获“中国最佳管理公司”和“中国最佳投资者关系”殊荣，在11月，科龙还被《福布斯》杂志选入全球20家最佳中小企业排行榜。这样的公司怎么会在来年竟调头亏掉将近7亿元，一来一去将近14亿元反差如何说得清楚？况且，科龙公司的电冰箱毛利率之高是业内众所周知的事实，由彩电起家后来投资电冰箱业的海信集团总裁周厚健曾经算过一笔账，海信电冰箱的毛利率为7.73%，而科龙电冰箱的毛利率却高达29.17%。造成这种高利润现象的原因，一是潘宁所坚持的高品牌、高价格战略，二是科龙所形成的庞大的制造规模效应。

从财务的角度分析，科龙亏损有3种可能性：

——市场突发重大恶性事件，销售急剧萎缩，因运营成本过大，造成巨额亏空。事实上，这种状况在当时并没有发生。

——应收款过大，巨大的呆坏账，形成财务黑洞。曾全面主管科龙营销的屈云波披露说：“2000年我上任时，科龙拖欠广告费2亿多元。我来之前，科龙的最高应收账款是12个亿，我刚上任时是七八个亿。而到我2001年底离去时，广告费只剩下几千万元了，账面上还有2个亿的应收账款，应在正常范围之内。”如果屈云波所言可信，也就是说，尽管在2000年前后公司的应收款项惊人，但最终并没有形成坏账。

——大股东有转移资产的嫌疑。在潘宁创建科龙品牌之后，其上面一直存在着一个“容声集团”，它是科龙电器的大股东，受政府委托管理集体资产。尽管科龙先后在香港和深圳上市，成为一家公众公司，但是真正握有资产权的“容声集团”则始终隐身其后。曾经进入过科龙董事会的屈云波在离开后一直三缄其口，对他坚决辞职的真正原因秘而不宣。一直到2005年8月，他才在接受《经济观察报》记者采访时，言辞闪烁地说：“由头一年赚7个亿（实际上是6.3亿元）到第二年亏7个亿（实际是6.78亿元），这引起大家很大的关注，一来一回可是14个亿啊。除非是特殊情况，要不就是在专门制造亏损。”他还说：“我可以把亏损这种坏事变成好事，把领导层的不断更换这种坏事变成好事，但我没有能力把偷钱这种坏事变成好事。”

科龙与大股东之间的资产状况究竟如何，外界尽管存在种种猜测，但是从来没有得到过清晰的交代。有专家大胆推测：到2001年底，科龙电器已经被彻底地“掏空”或“消耗而空”。它成了一头看上去很庞大，实际上已经徒有其表的巨兽。它的拥有者们开始考虑寻找下家。

这时候，一个梦想家闯进了舞台。

格林柯尔：抢食腐尸的兀鹰

顾雏军与科龙的渊源始于1989年。

1989年3月，当时国内最有影响力的经济类报纸，新华社旗下的《经济参考报》在头版头条刊发一条新闻称：一个刚刚30岁、名叫顾雏军的青年科学家发明了“顾氏循环热力理论及技术”。据称该技术应用于电冰箱和小型空调可以节能20%～40%，而且不用氟利昂。报纸对他的技术称羡不已，还配发了一条很吸引眼球的评论——《快抢财神顾雏军》。

一向对新技术如饥似渴的潘宁看到这篇报道后，专门剪下报纸，让部下去认真了解一下。一个月后，部下汇报，说这个顾雏军年轻气盛，自称已有100多家国外的电冰箱公司在跟他接触，并且不太愿意把技术转让给国内的电冰箱公司。而且据了解，他的这项技术好像也没有报上说的那么成熟。这件事情就这样不了了之。谁也没有料到，12年后，这位“财神”科学家会以极其暧昧的方式入主科龙，并最终将科龙送上了衰落的不归路。



顾雏军

我们先来交代顾雏军入主科龙前的闯荡历程。他出生在江苏泰县一个叫仓场的小村里，早年就读江苏工学院内燃机专业，后来考上了天津大学的热力学研究生。这是一个性格倔强而又无比自傲的人。有

一次，他跟师弟谈及其导师，竟然说：“我搞的东西，他能懂一半就不错了。”30岁那年，他“发明”了一套热力循环理论，直接命名为“顾氏理论”，其好名之迫切可以想见。他的新技术虽然受到媒体的追捧，却不被同业看好，连其导师都公开撰文说他搞的是“伪理论”。因为找不到合适的买家，顾雏军就下海创办了一家注册资金为10万元的小公司，专门推销他的节能技术。1991年中国家电消费热初起，他在惠州办了一家空调工厂，生产小康牌空调，广告上自称是“目前世界上耗电最省的家用空调器”。那时正赶上“空调热”，顾雏军生产的空调成本低、价格也低，每台基本能赚1000元。办厂的第二年，产量达到了6万台。3年下来，他赚到了将近1亿元的钱。可惜到了1994年，惠州市技术监督局认定小康空调产品质量不合格，硬是把厂子给查封了。顾雏军一怒之下，状告惠州市技术监督局。他后来回忆说：“1996年以前，我的人生几乎就是在跟世界斗气。”

兵败惠州后，顾雏军当即北上，在天津经济技术开发区新建了一家无氟制冷剂工厂，名字是“格林柯尔”。就是在那几年，人们逐渐认识到电冰箱和空调器所使用的氟利昂对大气臭氧层有很大的破坏性。于是，无氟家电成了一个被追捧的新概念，一些省份还时髦地提出了加快无氟化进程的口号，顾雏军的技术及工厂恰好赶到了这个节点上。1998年，顾雏军时来运转，格林柯尔制冷剂被国家环保总局批准为环保实用技术推荐产品，海南、湖北及天津等省市还把他的产品作为无氟首选替代品。2000年，格林柯尔在香港创业板上市，融资5.46亿元。在招股说明书上，一位王姓董事是刚刚退休的国家环保总局副局长。

顾雏军这段聚敛财富的经历尽管曲折，却并不模糊。可是，他却偏偏要完全地改写。根据他自己的描述，1989年后他就受英国合作伙伴——他始终不肯披露公司名称——的邀请，赴英国创办格林柯尔，然后又去华尔街历练过投资银行业务，并在10年时间里，先后在全球

各地创办了9家公司。格林柯尔制冷剂是国际制冷市场上最贵的产品，占有25%的欧洲市场、10%的北美市场和50%的亚洲市场，这为顾雏军带来了巨额的财富。他因此常说：“不要问我钱从哪里来的，我的钱有国际背景。”



格林柯尔

在一个互联网已经把世界都碾平了的年代，顾雏军要把一个没有发生过的故事说圆，实在是一件很不容易的事情。他拒绝提供哪怕一个这段经历的见证人，更有熟识者透露过一个细节，此人英语口语无法达到与人沟通的水平。顾雏军令人怀疑的商业活动，除了他的10年“海外经历”外，还有格林柯尔的业绩。上市第一年，格林柯尔就宣布实现利润2.69亿元，营业收入在过去3年里增长了3300倍，赢利名列香港创业板第一。在2001年的年报中，公司宣布实现营业收入5.16亿元，毛利4.1亿元，净利润3.4亿元。以严谨的财务分析著称的《财经》杂志直称，“其收入简直是一个无法达到的数字”。《21世纪经济报道》则爆料，格林柯尔的所谓业绩来自大量的虚假合同，“它的故事核心就是到处签虚假订单，假订单多得可以用麻袋装”。

就是这么一个缠绕着众多灰色光环的企业家走进了另一个笼罩在灰色大雾中的科龙。

2001年10月31日，全国各大媒体的财经记者在毫无预兆的情形下得到一条消息：一家名不见经传的格林柯尔公司成为制冷家电龙头企业科龙的第一大股东。前者以5.6亿元收购科龙电器20.6%的股权（后来这个收购价降低为3.48亿元）。在新闻发布会上，容桂镇镇长解释说：“作为政府，对企业最好的结果应该是零持股，零负债，应该退出企业，只信守自己宏观控制的职责即可。”之所以会选择格林柯尔，是因为“看好其高科技核心技术、跨国经营网络、人才与市场优势”。

这些很冠冕堂皇的理由显然无法满足记者们的好奇心，甚至不足以解开任何一个疑问：科龙为什么要出售？为什么是定向出售？为什么选择格林柯尔？为什么是以那么低廉的价格？总而言之，这些年来科龙到底怎么了？

从后来发生的事实来看，科龙到底是怎么回事，其实连收购者顾雏军自己都没有弄清楚。

顾雏军是如何与容桂镇搭上线的，一直是个谜。顾雏军的团队里颇有一些人脉关系深厚的下海官员，其中一位曾任农业部国际合作司司长。他们应该是主要的促成者。《顾雏军调查》的作者陈磊引用一位曾任科龙电器董事会秘书的知情人的话，指出顾雏军与政府谈判的重要筹码，正是科龙电器与母公司容声集团之间藏于账面之下的大量关联交易，“顾雏军向政府表示，如果让他收购，容声集团欠科龙的钱，就可以不用还了”。

全中国的财经记者及关心科龙风波的人们，都认为这个来历不明的顾雏军，不知道用了什么手段抢走了一块大金砖。甚至连顾雏军自己，在一开始大概都是这么窃喜着的。

他后来详细地回忆了收购科龙前后的情形：“2001年9月27日签约的时候，我们只知道可能亏损1个亿，到11月底，告诉我们亏损可能超过6亿元，当时我们大吃一惊，而签的协议已经公告。这种情况下，我们回去开了一个会，最后得出的结论是，科龙的成本控制是有大问题的，如果做得很严格，赢利是有可能的。我2002年1月进入科龙，3月份的时候审计报告出来，科龙竟亏损15亿元，开始报告是18亿元，我们担心那么大的亏损会让债权银行失去信心，就通过并购[8]收回了3个亿。大概有半年到8个月的时间，银行对科龙都是只收不贷。”

在顾雏军接手后的2002年4月，科龙电器按惯例公布年报，尽管市场对其业绩表现不抱幻想，可听到的数据还是让人从凳子上跳了起来：在上年度亏损6亿多元的基础上，公司年度继续报亏15.55亿元，两年连续亏掉22亿元，创下了当年中国家电上市公司之最。

分析其年报，可以发现其亏损的构成为：对容声集团8亿元欠款计提了1.72亿元的巨额坏账准备，大量增加了其他坏账准备及固定资产折旧及减值准备，预提1.6亿元巨额广告费用，等等；而科龙电器的经营费用、管理费用竟然高达21.17亿元，比上年度暴涨5.68亿元，差不多占到其主营业务收入的一半。以上所有费用支出，要么与公司的产销营业收入关系不大，要么夸张到了让人吃惊的地步，基本上是一次吃干榨尽、外科手术般的财务处理。日后，香港中文大学郎咸平教授在评论此次科龙报亏时，直接指斥其为“洗个大澡”。

由这些数据和回忆，可以得出一个结论：顾雏军得到的科龙是一具已经被掏空的虚弱躯体，而他本人在进入之前，对科龙财务状况的恶劣程度并没有得到准确的信息。

顾氏新政：一块钱里有我两毛



顾雏军入主科龙

从来没有一个企业家像顾雏军这样，在如此浓烈而难以化解的怀疑眼光中负重前行。他的任何行为都要被打上问号，他的每句言辞都要被揣测用意，他的所有数据都被看成是不可靠的。在很大程度上，人们将自己对潘宁的同情和对科龙的惋惜之情都“异化”成了对顾雏军的排斥与仇恨。他在各类媒体上得到了一连串尴尬的称号：“寡助者”“越界者”“职业说谎家”“强盗男爵”“超级捐客”等等。有一次，顾雏军委屈地说：“我是企业界的孙志刚[9]。”

在转型期的中国，很多企业家在创业初期的原始积累阶段都有过不可告人的秘密，它们如噩梦般潜藏在那里，随时都有可能被可怕地引爆。对这段“原罪”经历的反思、忏悔与洗刷，考验着企业家们的智慧。顾雏军用的方式也许是最“笨拙”的一种，面对媒体的种种质

疑，他总是采用激烈对抗和不予解释的方式。在回答钱的来历的时候，他不耐烦地说："钱不是问题，只要有好的项目，我会毫不犹豫地买下来。"这种很"江湖"的应答，只能让人产生更大的疑惑和反感，这让他在丧失了基本信用的情况下走到了人们视线的中央。

其实，顾雏军在科龙一役中损失惨重。为了筹资购股，他减持8000万股格林柯尔股票，套现2.48亿港元。在宣布收购科龙1个月后，《财经》发表新闻调查《细探格林柯尔》，指出公司惊人业绩的多处重大疑点，当日公司股票应声大跌，1个月内股价跌幅逾60%，市值蒸发20亿港元，顾雏军身价损失超过13亿元。从这个意义上而言，他收购科龙的成本远远大于3.48亿元。因此，在北京长城饭店的一次记者见面会上，他不无沮丧地说："有人说我一战成名，但是我成名的代价太大了。3天之内损失了13个亿，我是今年商界最倒霉的人。"

尽管入主科龙的手段暧昧，不过持中而论，顾雏军当家后却展现出他拯救科龙于危难的决心与高超手段。自潘宁之后，他也许是第二个真正把科龙当成是自己企业的人。

他对科龙的基本判断没有错。尽管这是一家内部已被掏空的企业，但是销售网络依然健全，品牌形象仍无大损，其在制冷行业的技术领先地位还没有丧失。所以，只要进行严格的成本控制和优化管理，它还是一个可救之局。于是，进入科龙后，他迅速展开了"顾氏新政"。

他先是在成本控制上下猛药。他常挂在嘴边的一句话是："花科龙的一块钱，里面有我顾雏军的两毛。"经过前面这些折腾，科龙的内部管理已乱成一团，管理失效、内贼牟利的现象比比皆是。顾雏军铁面行事，重整秩序。他先将财务统了起来，然后对科室部门进行撤并，在部件采购等容易产生腐败的环节上实行透明化。这些措施一实施，半年采购5000万元的部件成本就比以前节省了1000万元。他还大

砍行政和营销预算。据《红黑科龙》一书作者何志毛记录，徐铁峰时期，副总裁以上坐的都是奔驰车，每年每车的维修费近20万元。顾雏军入主科龙半年后，同类车辆的维修费同比下降了70%，而营销部门的营销费用则比以前下降了30%。在生产一线，他大力推行“价值工程”，对产品的功能和性能进行全面剖析，剔除过剩功能，从而合理节约原材料或加工成本。有一款F型电冰箱产品，经他重新规划流程，每台成本就下降了70～80元。在公司中高层会议上，他说：“我来了，能够毫不留情地处理问题。要么你能降低成本，要么你下课。过去有人打招呼，你不能不给面子，现在连打招呼的人都没有了。”他还半开玩笑半认真地对跟随他进入科龙的干部说：“你们一定得搞好，否则，我跳楼之前，得先把你们推下去。”

顾雏军的效率之高让人吃惊。在到任的第三个月，他就推出了两款新产品——分立循环电冰箱和制冷高效电冰箱，其广告口号颇似当年他做小康空调时的耸动性语言——“全球电冰箱划时代技术”，他声称采用了格林柯尔制冷剂的新电冰箱在能效比上大大超过了全球公认的日本节能电冰箱。同时，他将旗下的华宝空调全面拉低价格，降幅高达40%，以价格战的姿态重新卷入激战中的市场。电冰箱、空调原本就属同一营销渠道，靠高科技概念拉抬科龙电冰箱、用超级低价的华宝空调刺激经销商，这显然是一种非常高明的整合策略，一拉一冲立见成效，一度萎靡的科龙产品重新回到市场主流行列。

在他的强势领导下，一大批科龙旧臣纷纷离去，而企业运营则日渐正常化。从他正式上任的2002年3月起，半年之内，科龙内部设置从11个部门缩编为7个，科室从34个变为22个，查出内部违规款项2.6亿元，空调成本下降了25.3%，电冰箱成本下降了40.6%。也是在这半年里，顾雏军头发白了一半，看上去比实际年龄几乎老了10岁。2003年度中报披露，科龙电器赢利1.12亿元，一举扭转了几年来亏损的局面。

顾雏军出事之后，有很多媒体记者接触科龙人员，尽管他们对此人褒贬不一，但是几乎所有人都对他在成本控制及铁腕管理上的用心颇为认同。

造系运动：并购催生霸王梦

在顾雏军入狱之后，很多人一直在猜测他收购科龙的动机，试图从一些蛛丝马迹中论证他的阴谋。

当一个企业家开始实施一项重大投资决策的时候，影响他作出决定的因素往往是多元的，有战略理性的决断，有逐利的冲动，有迎接挑战的激情，也有如火欲望的驱使。当顾雏军收购科龙的时候，他也许并没有很清晰的进退规划，他只是直觉地认为这是一块被低估了的“蛋糕”，或者，仅仅是经营科龙这样的明星大公司已足以满足这个极端自负者的虚荣心。

他入主科龙后的种种行为表明，他渐渐地喜欢上了这家公司。在中国商业界一直籍籍无名的他很快找到了领导一家大公司的领袖感觉。有一次，他很感慨地说：“有了科龙，我可以与伊莱克斯的老板平起平坐。没有科龙的格林柯尔，是一个没有灵魂的系统；没有科龙的顾雏军，就只是一个三流企业家了。”在接受《中国企业家》记者采访时，他说：“如果我有一天老了，走到街上有人说，这个老头是做电冰箱的，他对中国电冰箱产业还是作出了些贡献的，那我就没有白做。”

这番话颇为煽情，当他说出来的时候，一定也被自己感动了。然而，言犹在耳却很快被风吹散，他没有专心地成为一个做电冰箱的人，欲望——一种说不清道不明的内心之魔——让他很快踏上了另外一条冒险之路。

观察20多年来的中国企业败局，可以发现，很多企业的崩塌都不出意外地与两个因素有关，一是违背了基本的商业规律，二是企业家个人欲望的膨胀。顾雏军得手科龙，本来就因一些特殊而不正常的机缘——如果潘宁不出局，哪有后来的这番乱世局面？他动用的又是非常之手段，基本上也违背了正常的商业逻辑及超出了他的资本运作能力，然而又由于特别的原因以及命运的偏爱眷顾，他仅用一年多时间就将科龙拉出了亏损的泥潭——他要感激的是，当年潘宁打下的江山底子实在殷实，科龙即使被大把掏空，仍然能阵脚不乱，仅仅“晕厥”片刻，稍事重整便又恢复了元气——其前后始末简直算是一起百中有一的“异常事件”。顾雏军如果老老实实做科龙，数年之内或可证明自己，赢得尊重，也许连他在格林柯尔时期的种种灰色记录也会被洗白或被人们淡忘，毕竟这是一个以成败论英雄、很多罪恶都会被财富的光芒掩盖的商业年代。可是，就在这样的时刻，过于膨胀的欲望重新控制了顾雏军。

就在科龙立足未稳之际，顾雏军便把手伸向了江西。2002年5月，他宣布将在南昌投资3.6亿美元建造占地2500亩的格林柯尔科技工业园。信息一发布，不但没有为他带来喝彩，反而更增加了人们对他资本投机商的观感。就在当时，托普的宋如华正把招聘5000名软件工程师的广告牌挂遍长三角的高速公路两旁。顾雏军、宋如华两人两相辉映，顿成作秀炒作的标本。3年之后曝光出来的事实也正是，顾雏军在南昌实际投资1亿元，却从江西两家银行贷走了4个亿。5个月后，顾雏军宣布以3亿元收购吉林的吉诺尔电冰箱厂。12月，又以1000万元接手上海上菱电器的两条电冰箱生产线。

2003年，是顾雏军职业生涯中短暂而耀眼的一年。科龙电器在他治理下已恢复正常，全年实现营业收入61.7亿元，重新回到家电一线企业的行列。而让顾雏军一次接一次进入公众视野的，却是他近乎疯狂的收购行动。

5月，他在江苏扬州宣布以4.18亿元控股上市公司亚星客车，并将在扬州征地1095亩，建造一个总投资4亿美元、年产电冰箱360万台的科龙基地。

6月，他现身安徽合肥，宣布以2.09亿元受让美菱电器20.03%的股份，成为其最大单一股东。这一新闻轰动全国，它意味着顾雏军在1年多时间里竟将中国电冰箱行业“四大家族”中的两大巨头收入囊中，他手中握有的电冰箱年生产能力已达800万台，在全球仅次于伊莱克斯，在中小容量电冰箱领域已是独步天下。他宣称：“我现在可以说，我能控制全世界150升以下的电冰箱。”

他入主美菱，也跟收购科龙一样，充满了灰色气质。后来的事实表明，当时的美菱电器与其母公司美菱集团有大量的关联债务，其现状十分类似科龙电器与容声集团，顾氏承诺进入后将一切都“既往不咎”。为了让这起交易显得更有说服力，顾雏军宣称投资24.9亿元在合肥建设格林柯尔—美菱工业园，它成为当年度安徽省最大的招商引资项目。

8月，科龙宣布收购浙江最大的电冰箱企业杭州西泠电器70%的股权。秋天，顾雏军突然又频繁飞赴湖北十堰，洽谈收购上市公司襄阳轴承的事宜。有媒体预先得知，他有可能收购29.84%的国有法人股。至此，他的麾下已拥有科龙电器、美菱电器、亚星客车、襄阳轴承4家国内上市公司，赫然构成了一个规模惊人的“格林柯尔系”。

12月，志得意满的顾雏军当选中央电视台评选的“2003中国经济年度人物”。与他同时入选的有刚刚当上中国首富的网易丁磊、中国加入世贸组织谈判的功臣龙永图以及靠创办“蒙牛”而受人注目的牛根生等人。在颁奖典礼上，主持人杨平问他：“我们知道顾雏军先生想打造制冷王国，现在这个目标实现了吗？”顾雏军没有思考一秒钟就大声回答道：“这个目标基本上已经实现了。”

摄影棚内掌声雷动。顾雏军作为企业家的声誉在这一刻达到了巅峰。

不过，在摄影棚外，媒体的评论却要冷静得多。刚刚创办的上海《东方早报》的评论文章中写道："43岁的顾雏军需要证明自己的东西很多：他的钱是从哪里来的？他是一个高明的资本猎手吗？他有从事实业的耐心和能力吗？在过去的1年多时间里，顾雏军先后将科龙、容声、华宝、康拜恩、美菱等品牌纳入旗下，俨然成为中国家电业继张瑞敏、李东生之后最值得期待的家电大王。他甚至宣称，我要整合的不仅是电冰箱行业，而是整个制冷产业链。在一次采访中，顾雏军说自己的梦是成为民营企业中的第三代企业家领袖。显然，他的故事还在路上。"

他的故事真的在路上，而且是在一条布满了荆棘和地雷的路上。

顾郎之争：一场针锋相对的战争

顾雏军的每一起并购对象都是老牌的国有企业，而其谈判过程之诡秘、成交速度之快捷都让外界充满了种种猜测与想象，而他本人似乎对此毫不掩饰。在一次与记者的交谈中，他十分率性地说："国有企业好进入，如果我不要的话，浪费也是浪费了。"

这些言论的发表，一次又一次地刺激着人们的神经。在某种意义上，日后如龙卷风般爆发的灾难是顾雏军自己发动和酝酿的。



“顾郎之争”中的主角之一：郎咸平

2004年8月，东征西伐的顾雏军又手起刀落连续完成了两起收购行动：他以1.84亿元收购了商丘冰熊冷藏设备公司，并承诺投资15亿元搞制冷工业基地；然后又收购了上市公司华意压缩。这个月的9日，香

港中文大学郎咸平教授在复旦大学演讲，题为《格林柯尔：在“国退民进”的盛宴中狂欢》，直指顾雏军使用“七板斧”伎俩，在“国退民进”过程中席卷国家财富。数日内，国内各大报刊、网站将郎咸平的演讲内容广为刊登，舆论一时沸腾。

正在并购兴头上的顾雏军显然没有意识到来者之大不善。他一贯喜欢用高压和激烈的手段对抗外界的任何质疑，此次当然也不例外。8月13日，顾雏军向郎咸平发出了严厉的律师函，声称郎咸平的演讲对其造成了诽谤。郎咸平在3天后召开媒体见面会，公布了律师函，声明“绝不会更改或道歉”，并控诉“强权不能践踏学术”。8月17日，顾雏军向香港高等法院递交了起诉状，以涉嫌诽谤罪起诉郎咸平。两个相差3岁（顾雏军出生于1959年，郎咸平出生于1956年）、都有着一头灰白头发、性情都很刚烈的中年男人开始了一场针锋相对的战争。

郎咸平对顾雏军的诸多指责主要集中在两个方面：一是在收购过程中，格林柯尔与原来控股大股东之间存在关联交易，“收购当年大量拔高各项费用，造成上市公司巨亏，第二年压低各项费用，使公司一举扭亏”。在这一条上，郎教授说对了事实骂错了人，顾雏军其实也算是半个受害者，无非他拿人公司替人消灾，一肚子的有苦难言。二是动用科龙电器强大的现金流来完成各项收购。郎咸平通过财务计算得出，顾雏军大量挪用科龙的资金进行收购，他利用一些地方政府急于加快国有企业退出的思路，将收购与改制打包在一起，仅用9亿元资金就换走了价值136亿元的国有资产，玩了一场双方互惠互利的双赢游戏。

郎咸平由科龙现象得出结论：“中国在‘国退民进’中出现的问题与当初俄罗斯私有化过程中出现的问题极为相似，都是利用法制不健全，合法地侵吞国有资产。”此论一出，对顾雏军的质疑很快升级为传媒界、学术界乃至政界对“国退民进”战略的激烈争论。一时间观点针锋相对，一些学者认为郎咸平论点偏颇，对中国企业变革的大

方向有误读，不够宽容。北京大学张维迎教授还发表演讲，呼吁舆论环境要“善待企业家，不要把他们妖魔化”。同时，也有一些学者则为郎咸平大声叫好，中国社会科学院左大培研究员等10多人甚至联名发表声明“声援郎咸平”。这场大论战顿时掀起惊涛骇浪，中国经济界几乎所有重量级的学者都发表了自己的观点，护“顾”卫“郎”，鲜明对立，构成近20年来经济理论界规模最大、火药味最浓的一次大论战。

局势突变至此，显然大大出乎顾雏军的预料。在这场风波之中，他和格林柯尔成了双方论战的“道具”，尴尬无比。任何一位被公众关注的企业家，其成长经历如同一座由很多块大大小小的积木垒高的塔，哪怕其中有一块是不牢固的，都有可能造成整个积木塔的动摇或倒塌；而顾雏军的经历中又实在有着太多可疑的、经不起推敲和实证的“积木”，即便在平时已是摇摇欲坠，又怎么经得起郎咸平们疾风骤雨般的追打拷问？

10月24日，“风暴眼”中的顾雏军在北京的一次研讨会上露面。他说：“我这次是莫名其妙卷进了不应该由我们企业界讨论的事，再次当了所谓中国经济改革争论的一方，我根本就不想参加这个争论，也不想讨论这件事。”4天后，“不想讨论”的顾雏军却再次高调作出了反击。他邀请国务院发展研究中心企业研究所协办，举办了“科龙20年发展与中国企业改革路径”的研讨会。会上，企业研究所罕见地为科龙出具了一份验明正身、全面肯定改革经验的报告书。第二天，这个报告书的摘要以广告的形式被刊登在各大财经媒体的版面上。顾雏军颇有点得意地说：“外面很多评论让我恍若隔世，仿佛又回到了‘文化大革命’……现在又是一夜之间，许多经济学家认为我没有问题。”

从事后的效果看，这次研讨会、报告书及软文广告起到了负面的效应。顾雏军好像越描越黑，在公众印象中，他显然已经成了侵吞国

有资产的符号化人物。就在研讨会召开的同时，审计署悄然进驻科龙电器展开调查；11月，深圳证券交易所与香港联合证券交易所一起进驻科龙总部，对其财务问题进行集中核查。2005年1月，香港联合证券交易所以关联交易为名对顾雏军进行公开谴责，科龙股价应声大跌。

此时的顾雏军兵败如山倒。公众舆论的指斥，终于影响到家电业务。在2004年的前9个月，科龙还产生了2亿元的利润，而第四季度剧烈滑坡的销售把全年业绩再次拉入泥潭。2005年4月，科龙电器发布预亏公告，称全年亏损约为6000万元。5月，中国证监会以涉嫌违反证券法规为名正式宣布对科龙电器进行立案调查。公司的正常经营业务顿时乱成一团。所有银行均对科龙全面停贷，有的甚至直接截留经销商的回款。从6月起，全国空调、电冰箱供应商陆续停止对科龙供应原材料，科龙生产线开始逐步停工。有记者前往科龙顺德基地采访，写道：“半年前还热火朝天的车间突然变得死寂，从空旷的生产线边走过，仿佛嗅到了坟墓的气息。”

这段时间，顾雏军一直在北京四处奔波。他知道溃败已成定局，现在唯一可做的是尽快将科龙出售，以求全身而退。他先后向长虹、海信等业内同行抛出绣球，不过他又明确地对外表示不会卖给TCL和海尔，因为“他本人不看好这两家企业的发展”，即使身处绝境，此人亦不改张扬无忌、好指点江山的本性。7月29日，顾雏军突然与所有的部下失去联系，第二天他们被告知，“顾雏军被佛山市公安人员带走控制起来了”。

声誉扫地的顾雏军回天乏力，身陷囹圄的他，眼睁睁地目睹这些年来处心积虑得来的财产被众人瓜分。9月，他在看守所里与青岛海信的代表签署了股权转让协议。这家山东的彩电企业最终以6.8亿元的出价意外地成了科龙的新主人。收购合肥美菱是顾雏军继科龙之后最得意的手笔。10月，上海的《每日经济新闻》率先披露，老牌彩电企业四川长虹有可能收购格林柯尔手中的美菱电器股权，这项交易最终在

2006年春季达成。被顾雏军收入囊中的亚星客车也很快逃离将沉的大船，扬州市政府迅速冻结了格林柯尔所持的股权，一年后，东南汽车成了新的收购者。所有被顾雏军染指过的公司中，襄阳轴承也许是受伤最轻的一家。顾雏军被拘留的新闻一传出，襄阳区政府就宣布解除与格林柯尔达成的股权转让协议，该协议一直没有得到中国证监会的正式批复，此时因祸得福。

10月26日，中国证监会对科龙电器的调查结果正式曝光。该报告称："顾雏军等人及'格林柯尔'系有关公司涉嫌侵占、挪用科龙电器财产累计发生额为34.85亿元。"2006年1月，毕马威会计师事务所对科龙集团的现金流走向进行调查，发现不正常的现金流量累计超过75亿元。8月，一拖再拖的科龙电器2005年的年报终于千呼万唤始出来，这又是一个挑战股东心理极限的数字：高达36.93亿元的巨额亏损，一举刷新了当年度内地上市公司亏损纪录；牵涉93宗诉讼官司，数目之多也创下近年来内地上市公司涉案之最；公司的净资产则为-10.9亿元。

就这样，从潘宁"被迫"退休的1998年冬天算起，7年之间乾坤倒转，中国内地效益最好、最具现代气质的家电企业沦落为一家亏损累累、官司缠身的"烂公司"。

在顾雏军出事后，与潘宁有过交往之谊的北京大学周其仁教授发表评论认为："不是科龙改制才给了格林柯尔机会，而恰恰是没有及时改制。科龙的主要教训就是潘宁时代没有及时发起并完成产权改革，否则顾雏军就不会有入主的机会。"他在一篇专栏文章中写道："读科龙的报道，被一个问题折磨：要是还由创业老总潘宁那一代人领导，科龙至于落到今天这步田地吗？知道历史不容假设，可忍不住就要那样想……科龙的结局似乎是时也，运也，命也。欲哭无泪。"

周其仁教授给专栏文章起了一个很特别的标题，这是严谨的经济学家们很少采用的语式——《可惜了，科龙》。

科龙　大事记

1984年10月，潘宁在十分简陋的条件下打造出中国第一台双门电冰箱，顺德珠江电冰箱厂成立。

1988年，潘宁聘请香港影视明星汪明荃代言容声电冰箱广告，是为港台明星代言第一例。

1992年1月底，邓小平视察珠江电冰箱厂。年底，珠江电冰箱厂荣登全国电冰箱产销量第一的宝座，在这个位置上，它一直稳稳地坐了8年。

1994年，珠江电冰箱厂改组成科龙集团，新创科龙品牌。

1996年，科龙电器在香港联合证券交易所上市，融资12亿元，成为全国第一家在香港上市的乡镇企业。

1997年，科龙实现营业收入34亿元，利润6.6亿元，获香港《亚洲货币》杂志评选的“中国最佳管理公司”和“中国最佳投资者关系”殊荣。

1998年10月，科龙和华宝集团宣布联合，这是当时国内家电行业规模最大的一次企业联合。

1998年12月，在没有任何预兆的情况下，潘宁辞去总裁职务；第二年4月，卸任董事长。

1999年，继任者王国端发动“科龙革命”。7月，科龙电器在深圳证券交易所发行A股，募集资金10.6亿元。

2000年6月，王国端辞职，容桂镇镇长徐铁峰出任科龙总裁。

2001年4月，科龙电器年报公布，亏损6.78亿元。

2001年10月31日，顾雏军的格林柯尔公司宣布以5.6亿元（后来金额降低为3.48亿元）收购科龙电器20.6%的股权，成为第一大股东。

2002年4月，科龙电器公布年报，亏损15.55亿元，创下中国家电上市公司之最。

从2002年起，顾雏军实行“顾氏新政”，2003年度中报赢利1.12亿元，一举扭转了几年亏损的局面。

2002年5月，顾雏军宣布在南昌投资3.6亿美元建造格林柯尔科技工业园。10月，以3亿元收购吉林的吉诺尔电冰箱厂。12月，以1000万元接手上海上菱电器的两条电冰箱生产线。

2003年5月，以4.18亿元控股上市公司亚星客车，宣布投资4亿美元建造年产电冰箱360万台的科龙基地。6月，以2.09亿元受让美菱电器20.03%的股份，成为其最大单一股东。顾雏军宣称投资24.9亿元在合肥建设格林柯尔—美菱工业园。

2003年12月，顾雏军当选中央电视台评选的“2003中国经济年度人物”。

2004年8月，以1.84亿元收购商丘冰熊冷藏设备公司，并承诺投资15亿元搞制冷工业基地，同时收购上市公司华意压缩。当月9日，香港中文大学郎咸平教授在复旦大学演讲中公开批评格林柯尔，引发轰动全国舆论界的“顾郎之争”。

2004年11月，深圳证券交易所与香港联合交易所一起进驻科龙总部，对其财务问题进行集中核查。

2005年1月，香港联合证券交易所以关联交易为名对顾雏军进行公开谴责，科龙股价应声大跌。6月份，正常经营活动全面停止。

2005年7月29日，顾雏军被佛山市公安人员拘捕。9月，他在看守所里将科龙股份转让给青岛海信集团。美菱、亚星等股权相继被收购或转让。

2006年8月，科龙电器公布前一年度的年报，宣布巨额亏损36.93亿元，刷新内地上市公司亏损纪录，牵涉93宗诉讼官司，公司的净资产为-10.90亿元。

2006年12月，海信科龙召开全国营销商大会，主题为“传承、专注、同飞”，目标是“3到5年内成为全国电冰箱第一、全球三强，空调进入全球四强”。

后续故事

2008年1月30日，广东省佛山市中级人民法院对科龙案作出一审判决，法院认为，主犯顾雏军的行为构成虚报注册资本罪、违规披露和不披露重要信息罪、挪用资金罪三项罪名，数罪并罚被判处有期徒刑12年，扣除羁押期，实际执行10年，并处罚金680万元。同案其余7名被告分别被判处有期徒刑1年至4年不等。顾雏军等人不服判决，提出上诉。4月，广东省高级人民法院作出终审裁定，驳回上诉、维持原判。



顾雏军头戴纸帽，为自己喊冤

2012年9月6日，顾雏军提前获释出狱；同月，他在北京召开记者见面会，让人颇感意外的是，会上他头戴白纸做的高帽子出场，帽子上写着“草民完全无罪”六个大字，为自己喊冤。

2017年12月28日，最高人民法院公布人民法院依法再审三起重大涉产权案件，顾雏军案将由最高人民法院第一巡回法庭提审。2018年3

月，最高检察院顾雏军办案组在北京约见了顾雏军本人和两位代理律师。

2018年6月13日至14日，最高人民法院在第一巡回法庭大法庭公开开庭审理顾雏军等虚报注册资本，违规披露、不披露重要信息，挪用资金再审一案，并连续两天通过微博，全程图文直播庭审实况。这桩旧案重审不仅事关当事人，也牵动了社会大众的神经。

“虽然该案尚未有裁判结果，但是从程序上，最高法院启动再审之难是有目共睹的，它释放了一个信号：要妥善处理历史形成的产权案件，坚持有错必纠。”国家法官学院教授梁欣表示。

八方说词一　可惜了，科龙/北京大学周其仁教授

读科龙的报道，被一个问题折磨：要是还由创业老总潘宁那一代人领导，科龙至于落到今天这步田地吗？知道历史不容假设，可忍不住就要那样想。因为与潘宁和当年的科龙有过直接的接触，有几句不吐不快的话，要写下来。

第一次见潘宁，是1998年在成都。当时科龙到西南大展拳脚，收购一家军工厂的车间改建电冰箱生产线。听潘宁的讲话，沉稳里透出豪情。当时中国出现“通缩”，经济不景气，科龙偏偏在那个时刻大举投资，不能不触发我的好奇心。当面问潘宁，他只回答了一句——到热的时候就晚了。从此，我对科龙就上了心。几个月后，河北省请潘宁给当地企业家讲话。得到消息，我凌晨起身从北京赶到石家庄听他的报告。还是那个风格，沉稳里透出豪情，阐释经营企业的核心理念——不熟不做。潘宁讲得仔细，河北企业家听得入神，我这个研究经济的更觉得“掘到了宝”。午后，潘宁要赶北京的航班到香港，碰巧科龙的车子没有办妥进京证。我看时来运到，毛遂自荐说自己1986

年就拿到驾照，不妨让我捎他走。没想到，潘总还真就上了我这个教书先生的车。

回程路上下雨，我要集中精力对付路况，但还是有几句交谈。科龙1993年在香港上市，所以潘宁时不时要到香港出差。谈到香港与内地企业经营环境的差别，潘宁在车上有一句话让我至今难忘。他说，在香港不需要结识官员，百分之百的时间可以用于市场和业务；回来呢，你非应酬不可！我想，从细部观察，中国的改革还有千山万水要走。从此，我访问企业就多了一道必问的题目：多少时间用于市场，多少时间应酬官场？

有了给潘宁当过一回司机的交情，次年我到科龙做调查就顺理成章了。潘宁完全不管我，我想找谁谈就找谁谈，想问什么就问什么。记得在容桂镇住了一周，每天到科龙不同的部门访问。对我帮助最大的是潘宁创业团队里的陈总，最早的三台“容声”电冰箱——也是内地首次生产的双门电冰箱——就是他在1984年领着几个师傅敲出来的。陈总告诉我，那三台电冰箱拉到香港技术鉴定合格，但要申请内地的许可证就难于登天。

其间的千辛万苦按下不表，反正，科龙从20世纪90年代开始腾飞。到1999年，科龙电冰箱产量265万台，年销售额58亿元，利润6.3亿元。就是今天，媒体里一片科龙的负面消息，我还是认为，将来的人要知道“中国制造”是怎样一回事，科龙当年的故事应该是一个缩影吧。

科龙问题的根子是产权体制。1984年创办的公司，不是国有就是集体。但是实际上，“出资”的不只是镇政府的几万块钱，还有潘宁创业团队的企业家人力资本。市场竞争的压力使企业的控制权落在企业家手里，但原先的体制却不承认企业家人力资本的合法权利。这种特别的问题，在那个时代创办的国有企业里普遍存在。不过，也正是

市场竞争的压力，逼迫这类企业改制。但是1999年那次调查，我没有弄明白，为什么地处顺德的科龙在企业改制方面如此缩手缩脚。读者可能知道，顺德是全国中小国有、集体企业转制的一个发源地。早在1993年，国有顺德糖厂资不抵债，靠卖设备发工资，逼得由员工出资持股“租赁”经营，“企业转制”由此诞生。是年底，顺德市镇两级工业企业的30%完成了转制。顺德市政府顺势提出“产权明晰，贴身经营，利益共享，风险共担”作为企业转制的纲领。

科龙也转了制。先是员工认购了20%股权，后来又分别在香港、深圳的证券交易所上市，但镇政府的实际控股地位始终没有改变。潘宁深恶痛绝的“应酬官场”，还是有制度基础。我当时不明白的是，在发明了“靓女先嫁”改制方略的顺德，政府为什么还一定要在市场竞争激烈、潮起潮落的家电行业里，维持对科龙公司的控股地位？问过潘宁和他的创业团队，也问过时任镇长的徐铁峰，他们都语焉不详。

既然“政府控股”，有些结局就难免。就在1999年，因为“到了退休年龄”，65岁的潘宁从科龙下课。虽然从来没有清楚的论证，为什么企业家与政府官员一样到点就要退下。2001年我又到容桂镇。此时，潘宁一家已远走高飞，据说再也不想回来；陈总还是够朋友，送我一套他历年为科龙质量管理编写的技术规范，但明言“不谈科龙一个字”。真正物是人非！我心有不甘，不顾“礼仪”直闯科龙总部。见到了徐铁峰，他已从镇长变为科龙的董事长，正主持新买主的进入；楼上新董事长的办公室刚刚装修完毕。命运已定，谈什么好呢。

不久前，为了回应某些人对企业改制的高调指控，评论到科龙案例，我是这样说的：“如果还是潘宁掌控科龙，或者在创业人时期就彻底完成改制，我认为格林柯尔入主科龙就没有那样容易。”要点是，因为没有彻底改制，才导致了科龙的下场。这其实是2001年我最后一次离开科龙大楼时的想法。

疑团还是没有解开：为什么当年科龙不以潘宁的创业团队为基础完成改制？半个月前到顺德，我再次讨教。了解当年实情的人很难找了，科龙又一次风雨飘摇，不便打扰。看来又要再待来年了。不料临走时，当地一位朋友拿出一本《大道苍茫——顺德产权改革解读报告》送我。书的作者是记者徐南铁，他交代了当时坚持政府控股科龙的原委——时任镇党委书记的陈伟根本就不赞成顺德市“靓女先嫁”那一套。

这位很有资历的书记并不完全反对转制，而是主张“留大，去小，转中间”。科龙在镇上一大二靓，当然不能外嫁。书中记录了陈伟当年的盘算：“科龙可以卖四五十亿元，还掉六七亿的贷款，还剩下不少。我这当书记的三五年可以不干活，日子好过得很。但是以后怎么办？”他应该不会想到，仅仅几年“以后”，科龙只要几个亿就被出让。他更不会想到，当年辉煌的“国家级”企业，竟然以今天这般面目出现在投资人和公众面前。

无论当年的主政者现在怎么想，科龙的结局似乎是时也，运也，命也。欲哭无泪。让我道一句：可惜了，科龙。

八方说词二　顾雏军的并购“七板斧”

顾雏军并购科龙及美菱电器、亚星客车等公司的手法一直颇受非议，郎咸平认为他“利用一些地方政府急于加快国有企业退出的思路，将收购与改制打包在一起，玩了一把双方互惠互利的双赢游戏”。郎教授将之形象地描述为并购“七板斧”。

●“安营扎寨”——顾氏通过格林柯尔收购的企业多数是上市公司，但是在每一类产业的上端都有一家由他100%控股的私人公司，各产业间表面上看毫无交叉关联，但是考虑今后跨行业的并购和未来整体上市的可能等因素，这样的安排可谓是独具匠心，深谋远虑。一方

面可以分散风险，各产业间不会相互影响，从而稳定股价；另一方面，各产业间的交易往来不必完全公开，保证公司有活动的空间。如果未来考虑上市，是打包还是独立上市，完全可以随心所欲。由于顺德和扬州的格林柯尔都是私人公司，因此不必披露其资金来源，这也正是他的高明之处。

●“乘虚而入”——通过对其收购对象进行分析，可以发现存在一些共同特点。首先，大部分目标公司都是国有上市公司且收购交易定价较低。其次，皆为经营困难但品牌较好的企业，科龙、美菱电器、亚星客车、襄阳轴承无不如此。顾雏军在“国退民进”的背景下，将一些地方政府急于出手的、经营困难但是生产条件和市场基础较好的企业作为收购对象，这种对时机的判断和收购对象的选择是整个并购和整合成功的基础。

●“反客为主”——顾雏军总是能够在股权转让完成之前，便顺利进驻目标公司，入主董事会，或成为董事长，或委托自己的副手成为目标公司的总裁。这样的安排能使新控股股东更好地了解、管理未来的公司，同时，实际上为新控股股东在对公司的操作中带来了一些便利。

●“投桃报李”——在分析格林柯尔屡次成功收购、整合电冰箱产业的过程中，发现了类似的现象：一方面是顾雏军在收购过程中的屡战屡胜；另一方面是顾雏军入主收购公司之后，上市公司当即与原来控股的大股东发生大量的关联交易。这些关联交易的数额动辄以数亿元计，交易内容多为对原控股公司欠上市公司的债务的安排，公司的商标、土地使用权等往往作为抵偿债务或者交换上市公司应收账款的条件。如果我们作出一点假设，一切便符合逻辑：每次成功收购的背后，总隐含着某些与原来控股大股东之间的默契，那就是格林柯尔通过作出某种承诺获得购买原来控股大股东的法人股的优先权利，甚至获得对格林柯尔较为有利的交易条件，在顾雏军入主上市公司后，

与原来的控股大股东通过上市公司的债务豁免或者其他关联交易获得好处。如此礼尚往来，投桃报李，如果事实真是这样，受到损失的便全是中小股东。

●“洗个大澡”——通观格林柯尔收购的公司，它们都有很多共性：业绩连年下滑，有的甚至被特别处理或濒临退市，基本上已失去在二级市场上的融资功能。那么，如何使这些休克的“鱼”起死回生，再次造血呢？不二法门就是要赢利。顾雏军的赢利方式是玩数字游戏。简单说，赢利=收入-成本-费用-息税。通过研究格林柯尔的财务报表和股市表现，我们发现它在上市公司的“费用”上做了文章——反客为主后，大幅拉高收购当年的费用，形成巨亏，一方面降低收购成本，另一方面为将来报出利好财务报表和进一步的资本运作留出腾挪空间。只此一招，就可以“洗去”未来年份的大块费用负担，轻装上阵，出来一份干干净净的报表，“赢利”就变得相对容易多了。

●“相貌迎人”——顾雏军频频出手收购，让人眼花缭乱，叹为观止。但更令人惊叹的是其经营能力，被收购的企业，在其经营一年后，立即扭亏为盈，交出一份漂亮的财务报表。这一切似乎都在说明，顾雏军不仅能整合企业，而且更是一个经营专家。但有一个不争的事实是：费用的调节对净利润有根本性的影响。而通过财务分析则发现，顾雏军用的都是同一招：他在收购相关公司的当年就将管理和营销费用大量计提，而在第二年则进行“转回”，由此便迅速地实现了赢利。顾雏军不是经营之神，但其对财务报表的洞察、理解和执行能力，确实称得上是熟练级。

●“借鸡生蛋”——从顾雏军收购科龙开始，人们就对他的钱从何而来产生了强烈的疑问。那到底是什么在支撑着他无休止地进行收购？我们对科龙的一系列收购活动进行分析，发现顾雏军利用了科龙电器的强大现金流而不单单靠他个人的资金，来完成他在电冰箱产业

的收购，达到他整合电冰箱产业的目的。作为消费品生产企业，科龙在日常运营中产生了巨大的现金流。例如，科龙5器2003年主营业务收入为61.7亿元。一般来说，科龙的经销商都是先付款后提货，而在供货商和广告商那里，科龙可以拿到30天到90天的账期。以60天的平均账期来计算，就有10亿元的现金一直留在科龙的账面上。因此，科龙有充裕的现金用于投资。显然，收购科龙给顾雏军带来了产业收购扩大效应，他动用了科龙的强大现金流来帮助他实行电冰箱产业的整合。

德隆　金融恐龙的宿命

德隆是一个时代的产物，也是制度性的产物。这个庞然大物的生成过程，本身就是一个十分诡异的事件。“反思德隆就是反思我们自己，”反思中国企业界的思维方式和行为模式，“反思中国的管制环境和经济崛起的社会基础。”

“你将有一段轰轰烈烈的事业，无人可及。不过在40岁的时候，一切都会毁灭，你将身败名裂。”30岁那年，一位“高人”一脸诡异地对风华正茂的唐万新预言。

这个“不祥的预言”一直折磨着唐万新，38岁时他宣布将在40岁正式“金盆洗手”。可惜他还是没有躲过那个冥冥中的魔咒，他真的在不惑之年跌倒了，而且跌得惊天动地，玉石俱焚。

唐万新和他一手打造出来的德隆——这个曾经是中国资本规模最大的民营企业集团——到底隐藏着一个怎样惨烈的故事呢？

这真的是一个被天意和宿命控制着的商业传奇吗？

第一桶金：5000人去深圳排队认购原始股

在近30年的中国商业界，先后出现过两个名重一时的资本大鳄，前一位是南德的牟其中，后一个是德隆的唐万新。两人的创业生涯和兴衰经历迥然不同，却有几点很相似：他们的生肖都属“龙”，相差整整24岁；他们的籍贯都是重庆万县；他们后来都在武汉受审定罪，并被关在当地的监狱里。

唐万新出生在新疆乌鲁木齐的一个支边家庭。他中学毕业后考上过两所大学，但都没有读完就肄业了。他对学业没有兴趣，似乎生来就想做一个伟大的商人。在读书期间，他就曾经自告奋勇去经营一个校办农场，结果生意做得一败涂地。1986年12月，唐万新筹集了400元钱在乌鲁木齐市人民公园的边门开了一家“朋友”彩印店。这里很快成了乌鲁木齐市商业青年的据点。他们每天穿着厚重的军棉衣，一边在军用钢壶里泡馍馍，一边高谈阔论。唐万新在彩印上赚了点钱，然后就去创办了一大堆的实业：他办的一家锁厂因为没有生产许可证而倒闭；他去研制卫星电视接收器，但后来技术人员被人挖走；他创办了一家饲料厂却亏了不少钱；他代理新疆人造毛业务造成入不敷出；他甚至还跑到偏远的塔什库尔干县承包了一家宾馆，结果也是铩羽而归。在短短3年时间里，他还办过挂面厂、小化工厂、学生课外读物服务部、服装自选店、软件开发公司、广告代理公司、出国留学咨询中心等等。唐万新擅长猎取、疏于精耕的游猎个性在此时已暴露无遗。他对商业抱有浓厚兴趣，但兴奋点却非常容易转移，天生有以小博大的赌性，还有一股屡败屡战的韧性。



唐万新

因为折腾了这么多的事，唐万新欠了100多万元的债。他把债主们召在一起说："如果你们信得过我，就给我一个机会；如果信不过我，就送我去监狱。"1991年，27岁的唐万新突然时来运转，他办的

一家电脑经营公司靠代理四通打印机，在新疆一些大油田的业务上居然一口气赚了150万元。他做的第一件事情就是一一上门把欠债还清，并还上一笔利息。唐万新在商业上的信誉由此得以建立，好些债主后来都成了他的部下。

1992年，唐万新做了一件改变命运的大事情。当时，邓小平南方谈话发表后，全国掀起了一股加快改革的热浪，中国股市出现井喷。8月，深圳证券交易所宣布发行国内公众股5亿股，发售抽签表500万张，中签率为10%，每张中签表可认购1000股。曾经去海口、深圳碰过运气的唐万新当即觉得这是一个发财的好机会，他花钱一下请了5000人以出去玩一圈的名义到深圳排队领取认购抽签表。当时的深圳一下子涌进了150万人，最后酿出了一场不大不小的骚乱。“唐万新的部队”应该算是其中人数最多的一支认购队伍。这些人每人一个小木凳，排队一天领50元劳务费，一排就是3天，领到的抽签表换成原始股，这让唐万新狠狠赚了一大笔钱。从此，唐万新“觉今是而昨非”，由创办实业转而迷上了“来钱最快”的股市。

回到新疆后，他和大哥唐万里等人注册成立了新疆德隆实业公司，专门从事资本市场的股票运作。他们在新疆、陕西等西北省区大量收购国有企业的原始股和内部职工股，要么将之倒卖给新疆的金融机构，要么等到上市后甩卖套现。有一次，他们以1000万元的价格受让了“西北轴承”的1000万股法人股，数月后出手净赚3000万元。那是一个疯狂的年代，善于发现和胆大包天让一代人迅速地暴富。



唐万里。唐氏兄弟分工非常清晰：大哥唐万里亮相台前，四弟唐万新始终隐于幕后

如果说股票倒卖让唐万新初窥资本市场殿堂的话，那么，他在国债市场的试水则让德隆完成了真正意义上的原始积累。从20世纪90年

代初开始，财政部出台了国债承购包销政策，在相当多的年份里，大部分国债都是由数十家证券中介机构包销的，数年累积下来，渐渐地便形成了一个非官方的国债流通市场，而武汉的国债场外交易所是当时国内规模最大、交易最活跃的一个平台。1994年，唐万新通过国债回购业务，先后向海南华银国际信托投资公司——我们将在华晨一案中看到它的踪迹，以及中国农村发展信托投资公司融资，总额达3亿元。

也正是靠着这笔不菲的资本金，唐万新开始构筑起他的金融帝国。

三驾马车：被夸大的整合神话

1996年，唐万新把德隆总部迁到北京。这时候的他，已经不满足于在二级市场当一个土财主式的炒家。他要有自己的公司战略。在公司高参们的启发下，他提出了“创造传统行业的新价值”的德隆核心理念。该理念认为，全球的产业结构正在发生一次巨大的衍变，中国正成为其中最重要的一环，很多传统产业都存在迅猛扩大的机遇，但是由于体制及观念的落后，绝大多数企业规模偏小、投资分散、没有竞争力。因此，如果通过资本并购的方式，将之进行优化整合，盘活存量，这将是中国经济腾飞的希望所在。

同吕梁等纯粹靠高科技概念炒作来玩弄股市的庄家不同，唐万新认为，中国企业最大的发展空间在传统产业。只有传统产业，才能发挥中国在劳动力和资源方面的比较优势；只有传统产业，才是一个成熟的、现成的，而不是潜在的市场；只有传统产业，才不会有太多的不确定因素。

这是一套试图自圆其说的理论。在某种意义上，它仅仅作为德隆疯狂扩张的理由而存在。也是由此出发，德隆在实业上实施多元化整

合，在金融业上进行“非常规”运作，走上了一条裂变式发展的道路。

在进京当年，德隆受让刚刚上市的新疆屯河10.19%的股权，成为其第三大股东，不久后，增资扩股当上第一大股东；1997年6月，德隆从沈阳资产经营有限公司手中购得沈阳合金29.02%的股权，控股该公司；4个月后，德隆又与上市公司湘火炬的第一大股东株洲国有资产管理局达成协议，收购湘火炬25.71%的股份。在短短1年时间里，德隆先后成为3家上市公司的控股方，完成了所谓“老三股”的收购任务，它们后来成为“德隆系”最重要的产业整合平台。

唐万新对“三驾马车”均按照自己的理念，精心地进行了产业整合。

新疆屯河原本是新疆生产建设兵团旗下的水泥厂，创办于1984年，尽管它是新疆第一家上市公司，但多年来却一直效益平平。于是，唐万新毅然决定将其向“红色产业”转型。他先后收购和新建了9家番茄酱加工厂，从而一度成为全球第二大番茄酱生产商，浓缩番茄酱出口量占到全球贸易额的17%。同时，这一产业的发展还一时解决了新疆10万农户的就业问题。

沈阳合金原本是一家镍合金专业制造企业，每年有4000多万元的销售收入、600万元的利润，是个小富即安的公司。德隆进入后，连续收购了江苏、上海、陕西等地的多家电动工具制造企业，使之成为全国最大的专业生产商和出口商。到2000年，合金投资（1999年12月，沈阳合金股份有限公司更名为沈阳合金投资股份有限公司）的总资产由1.33亿元增加到13.98亿元，增长了近10倍，主营业务收入增加到8.44亿元，增长了15倍多。在德隆对电动工具业进行整合之前，中国的产量已占全球的70%，但销售收入却只占10%，利润占有率还不到

1%；而整合之后，在行业内的议价谈判能力和出口效益都有明显提高。

德隆对湘火炬的改造是唐式整合理念的经典之作。之前，这家企业只生产“火花塞”单一品种。为此，唐万新提出了“大汽配”战略。他先是收购了美国最大刹车系统进口商迈艾特（MAT）公司及其9家在华合资企业75%的股权，从而获得了美国汽车零部件进口市场的一定份额；然后控股陕西一家汽车齿轮企业，成为该专业的国内龙头企业；紧接着湘火炬接连发布公告，与东风汽车、陕汽集团、重汽集团等进行各种重组、合资行动。到2004年，湘火炬拥有50多家子公司，成为中国齿轮、火花塞、军用越野车3个行业中规模最大的企业，同时还是空调压缩机第二大生产厂家、汽车刹车系统的最大出口商等等。

在德隆史上，“三驾马车”的产业整合一直被外界津津乐道。唐万新对此自视极高，认为这是“天下一等一”的企业战略。一些经济学家也对其颇为赞赏，与唐氏兄弟有过密切交往的经济学家钟朋荣就认为，“到目前为止，中国的民营企业家还很少有人能做到他们这样的高度”。

客观而言，德隆的整合之功实不可没。“三驾马车”都是传统意义上的国有企业，产业老化，管理落后，仅仅靠上市筹得一笔钱来苟延残喘。唐万新不仅在产业上将之全面重组，还花钱聘请麦肯锡、科尔尼等国际专业顾问公司为企业在职业经理人成长、战略设计、管理改革等方面提供咨询，将它们从“连一张准确的财务报表都收不上来、有想法而没有章法的企业”，转型成管理规范、朝气蓬勃的现代公司。日后，德隆因财务危机轰然倒塌，“老三股”却因为产业结构清晰、效益良好而仍然受到资本界及实业界的青睐，这也从一个侧面验证了德隆的整合并非败笔。

而从另外的角度来观察，整合的绩效显然有被夸大和利用的嫌疑。“三驾马车”所处的行业——番茄酱、电动工具、汽车零配件——均不是成长性很好、具有强大延伸和辐射能力的领域。因此，即使整合做到极致，也很难在中短期内实现可观的利润和达到很大的产业规模。在效益最好的年份，3家上市公司的净利润分别为5100万元（新疆屯河，2002年）、1.02084亿元（湘火炬，2002年）、7000万元（合金投资，2003年），总计不过2.23亿元，远远算不上是“效益奇迹”。德隆在整合的过程中，不断在资本市场上发布让人眼花缭乱的并购公告，事实上只不过是其抬高股价的炒作手段。

还有一个连唐万新也始料未及的事实是，**由于“三驾马车”所能贡献的利润有限，而且均处在不能够产生大量现金流的行业——一个更重要的现实是，德隆始终无法靠良好绩效在股市获得增发的资格，所以，实业整合出现的绩效并不能支持金融扩张所需要的资金流量。而到后期，为了支撑庞大而高息的融资平台，唐万新反而被迫从实业公司中抽取资金向金融板块输血。根据有关的数据统计，这一部分的资金输送总计超过40亿元。所以，其所谓的“产融整合、双轮驱动”效应一直停留在理论层面，从来就没有真正实现过。**

第一庄家：股不在优，有“德”则名

1998年，德隆出资1000万美元购进明斯克号航空母舰。它是苏联太平洋舰队已退役的旗舰。唐万新把它停泊在深圳大鹏湾的沙头角，建成了世界上第一座以航空母舰为主体的主题公园。这条新闻轰动一时，也是从此开始，德隆以“中国民营企业的航母”自居，而在资本市场上，它也被形容成一艘“不沉的航空母舰”。

在中国股市，“航母”德隆是以“天下第一庄”的形象而被定格和传诵的。

从1996年起，德隆旗下的“三驾马车”就撒开双蹄，在中国股市一路狂奔，创下让千万股民瞠目结舌的飙升纪录。到2001年3月，人们看到的事实是：湘火炬经过3次转配股，1股变成4.7股，经复权后计算，每股股价从7.6元涨到85元，涨幅1018%；合金投资经过4次转配股，复权后的股价从每股12元涨到186元，涨幅1450%；新疆屯河也经数次送配股，复权后的股价为每股127元，涨幅1100%。



明斯克号航空母舰一度是“中国民营企业的航母”德隆的象征

一个庄家控制的3只股票，5年之内全数狂涨10倍以上，举国顾盼，再无一人，德隆的“天下第一庄”名号实在是名副其实。在相当长的时间里，“股不在优，有‘德’则名；价不畏高，有‘隆’就灵”，几乎成了中国股民想要赚钱的不二法门。

德隆的坐庄技巧其实非常简单，它旗下的“老三股”和“新三股”[10]均被全盘控制，其中4家的股权比例都超过30%，所以，唐万新自称为“集中长期持有的控制性庄家”。他通过不断地释放利好消息和运用整合重组理念，将股价一步一步地抬高，然后从中倒货牟利。根据精通财务分析的香港中文大学郎咸平教授的计算，到2001年3月，德隆庄家从这种坐庄活动中总计获利52亿元。其中，湘火炬从1997年起换手率达到440%，按庄家持仓成本为18元计算，账面获利19亿元；合金投资从1997年起换手率为400%，按庄家进入时的每股12元股价计算，账面赢利同样为19亿元；德隆进入新疆屯河是1996年，换手率同样高达400%，按每股20元的建仓成本来计算，账面赢利为14亿元。

2004年12月，已经被软禁的唐万新给国务院领导写了一封长信，其中对自己的坐庄行为供认不讳。他仅举金新信托一例说：“一口气用了3年多时间，将一个坏账资产近4亿元、年亏损几千万元的信托发展成一个资产上百亿元、利润近亿元的大信托，至2000年，累计为客户赚取了30多亿元的利润。”

还有一个事实是，德隆建仓坐庄，用的资金大多是银行借贷及高息私募来的资金，因此形成了一个庞大的共犯结构，其获利集团之所得远远超出德隆自己的利润。据多年跟踪观察德隆的新疆学者唐立久在《解构德隆》一书中所披露的，“整个过程中，相关的金融企业为客户赚取了近150亿元利润”。

由此可见，唐万新以“善庄”自诩，自认为做到了企业、机构和股民的“三赢”，而实际上，却是以非常强悍和无视现行监管法规的手段，从股民口袋里攫取了超过百亿元的金钱。2001年前后，中国证券市场的个人投资者人数在3000万人左右。也就是说，唐万新从每个人的口袋里平均拿走了500元钱。

他在这方面取得的骄人战果远远高于在产业整合上的业绩。

产融整合：这是个真实的谎言

在德隆崩塌之后，唐万新对检调人员说：“2001年之后，我每天的工作就是在处理危机。”

一般中小庄家，通过建仓—拉抬—出货的流程，抢到一笔钱后就落袋为安，溜之大吉。而唐万新显然不屑于做这样的“窃股大盗”，他的商业梦想是实践那个乌托邦般的“以资本运作为纽带，以产融整合为核心”的整合理论，打造出一个中国式的企业航母。在1998年的

一次集团战略会议上，唐万新给德隆制定的目标就是“成为一家世界性的大公司，进入世界500强”。

要进入世界500强，显然不可能套现就走人。所以，德隆在多年的坐庄经历中，尽管不断地换手倒货，拉抬股价，但是却始终保持了对旗下企业的高控股率，有些公司的控股比例竟还有所提高。这种坐庄做法的危险性可想而知，表面上市值规模越来越大，背后则是德隆为了维持高股价必须不断地为之输血，其行为无异于自残。中国股市原本就是一个非常感性化的市场，而德隆又靠概念炒作而暴得大名，高股价之岌岌可危众人皆知。因此，到2001年之后，为了不让“德隆系”的股价高台跳水，唐万新陷入苦战，他不得不一次又一次地铤而走险，所谓的“产融整合”理念也越来越散发出空心化和妖魔化的气息。

看上去资本规模庞大的德隆，其实只缺一个东西，那就是钱。

德隆要维持惊人的高股价，要进行大规模的产业整合，都需要巨额的、源源不断的资金。根据计算，德隆每年用于维持高股价的费用需10亿元，用于融资支付的利息需30亿元，也就是说，起码要有40亿元的资金才能保证“德隆系”的年度正常运作。这是一个让人不寒而栗的数字。

灰色而畸形的中国资本市场在融资制度上的不健全以及能力上的羸弱，显然无法满足唐万新的渴求。“德隆系”最后一次通过配股的方式从股市中筹到资金是在2000年，其前后一共筹了8.7亿元。因此，德隆依靠的融资渠道便主要来自很多不规范的，甚至是违法的操作手法。

第一种操作手法是将上市公司作为“壳资源”，向银行大量贷款。普遍采用的方式是：先由上市公司贷出用于下一步并购所需的资

金，在并购完成后，再由下一级被并购企业向银行贷款，反过来由上市公司担保。在“德隆系”内，上市公司之间存在大量严重的关联交易现象。它先后密切合作过的上市公司多达40多家。这些公司之间的互相担保、资金输送、重复质押等现象比比皆是。后来有关公告显示，被德隆占用的上市公司资金总额超过了40亿元。

重庆实业一案体现了其典型做法：这是一家1997年上市的地方国有控股公司，主营业务不突出，负债较少，用庄家的话来说就是一个“净壳”。1999年，德隆与大股东重庆国际经济技术合作公司达成受让协议，以3960万元的成本获得重庆实业的实际控制权。出面完成收购的是一家名叫中经四通的影子公司，它的注册地是北京的写字楼里的一间只有15平方米的房间。中经四通并购所需的3960万元其实只付出了1000万元，其余的将近3000万元竟是间接挪用重庆实业的资金。德隆控股这家上市公司后，迅速将它作为下一轮并购的资金平台。它先后发起设立了一家保险人寿公司并参股江苏、四川等地的上市公司，为系内的相关公司提供大量担保，同时还先后向重庆、深圳等地的银行进行抵押贷款。到“德隆系”崩溃的2005年4月，重庆实业发布年报称，因为被大股东大额占用资金、违规担保坏账及债务等原因，实际造成公司负债9.57亿元，公司每股收益为-14.08元，每股净资产为-9.86元，每股收益和每股净资产两项数据均创下当时中国证券市场的财务指标之最。

第二种操作手法是委托理财。德隆以较高的利息，通过金融机构向民间融集巨额资金，其性质类同私募基金。为了融集尽可能多的资金，德隆控制了多家信托金融机构，最主要的有金新信托、新疆金融租赁、伊斯兰信托、德恒证券、中富证券等等，同时在银行、证券、金融租赁、保险、基金等多个领域，通过种种合法或非法的方式开展委托理财业务。日后的调查表明，德隆通过这些手段共融资250亿元。这种灰色及不规范的运作模式，让德隆渐渐衍变成一头规模惊人且无

比危险的金融怪兽。为了支撑这个金融平台，德隆长期开出12%～22%的年息，其融资成本之高，让这个游戏从一开始就注定将是惨败的命运。

为了寻找资金，德隆几乎已经到了竭尽全力的地步。在唐万新的部署下，德隆将全国年销售收入在5000万元以上的18732家企业列为重点客户，按地域分配给旗下众多的证券金融机构，以地毯式搜索的方式进行开发。当某企业需要一种综合金融服务时，与德隆有业务代理或股权纽带关系的银行、信托公司、证券公司、租赁公司、保险公司会分别找上门去，以不同金融机构的名义却又是协作的方式开展服务。它们以委托理财的名义跟企业签订合同，这种合同都有两份，一份是供监管部门检查时用的，一份“补充合同”则注明德隆承诺的保底收益，它是保密的。一般而言，德隆提供的保底收益为3%～12%，后来随着资金链的紧张，最高时上涨到了22%。为了“工作便利”，德隆还专门设计了一本《金融产品手册》，它是活页式的，“需要用到哪家金融公司出面，对方需要哪种金融服务，我们都可以随时替换”。

德隆的行为其实已属于非法的“地下私募”，是中国证券监管部门所明令禁止的。在2000年前后的中国资本市场，这几乎是一种公开的、阳光下的灰色游戏，唐万新只不过把它做到了极致。为了掩饰违规操作的实质，唐万新提出了混业经营的新理念。后来他在狱中承认说：“我提出混业经营理念的目的是用来团结和号召大家搞委托理财，我不能直接说让大家大规模搞委托理财，如果直接说，大家都会没有信心，天天搞委托理财投资的‘老三股’，还不知道哪一天能把它们卖掉呢。就是这样，我们被危机拖入了战争，拖入到委托理财的恶性循环当中，委托理财的业务越做越大，收不了手。”

唐万新的这段话彻底揭开了产融整合背后的“真实的谎言”。后来有资料显示，仅其控制的德恒证券一家，就签出了2579份委托理财合同，涉及415家企业、机构和722位自然人。德隆崩盘后，无数企业

和个人受其拖累。其中，民营企业最为发达、民间资本最为充沛的江浙地区成为“重灾区”。很多勤奋创业的江浙企业家轻信德隆，将千辛万苦赚来的资金交其打理，最终都落得血本无归。据《21世纪经济报道》披露，其中最惨的是日化领域最大的民营公司浙江纳爱斯集团，它在日化市场上与全球龙头宝洁公司竞争，取得了让人骄傲的业绩。创办人庄启传信赖唐万新，将6亿元资金委托“德隆系”旗下的中富证券理财，结果深受拖累，殃及池鱼。

2000年12月，吕梁的“中科系”事件爆发，股市陷入一片恐慌，与“中科系”并称两大“庄王”的“德隆系”不可避免地遭受波及，旗下最重要的融资平台金新信托受挤兑风波，一度出现41亿元的未兑付缺口。也就是从这时候开始，德隆内部进行了大规模的资金调度，它后来形成了一个“头寸会”制度，每天下午3点准时召开，风雨无阻，一直开到2004年4月15日“德隆系”全面失陷为止。唐万新是“头寸会”的总调度人，他每天亲自主持会议，各金融机构把当天的危机程度和数据以及“头寸”写在黑板上，然后唐万新根据风险程度逐笔拍板，决定哪一笔头寸解决哪一笔危机，精确至每一元钱。唐万新拍板的过程一般10分钟就能结束，然后把当天“头寸会”的统计报表用碎纸机碎掉，防止流失到外面及留下记录。

一个更让人唏嘘的事实是，德隆为了实现产融整合的目标，硬是把那些经营业绩不错的企业全部变成了融资机器，最终将之拖进泥潭。深圳的明斯克主题公园便是一例。在唐万新运作这个项目的时候，社会各界均非常看好，中信集团旗下的中信旅游以5亿元的价格承包了未来3年的门票经营权，香港的一家旅游公司则以1.3亿元承包了团体票经营权，德隆一次性收进了6.3亿元，是它投入的2.2倍，可谓一次十分漂亮的财技表演。唐万新将这笔钱都挪去做他的产融整合去了。后来，他又先后以明斯克主题公园为名目向7家银行贷款8.67亿元，这些钱也无一例外地都流到了其他项目中。明斯克主题公园经营

业绩一直不错，每年有超过5000万元的利润，可是据一位曾经出任项目总经理的人士披露：“这些收入除少部分用于日常开支外，其他悉数交给德隆总部，服务于德隆的整体战略。因为，唐万新给明斯克主题公园的定位就是一家财务型公司，就是要尽早、尽量地把收益变现。”于是，当自身运作良好的明斯克主题公园变成一个融资工具后，巨大的财务费用就让它难以为继了。在德隆危机爆发后，明斯克主题公园的股权被冻结，相关银行将之告上法庭，它不得不宣告破产。

末路狂奔：没有节制的大游戏

对德隆的质疑是从2001年的春夏之交开始的。当时，“中科系”事件刚刚落幕，而“德隆系”的各只股票却在唐万新的喋血支撑下达到最高价位。4月，深圳的《新财经》杂志刊发了由郎咸平主持的大型调研文章——《德隆系：“类家族企业”中国模式》，第一次将神秘的“德隆系”曝光天下。

在此之前，尽管德隆名声如日中天，但是几乎没有人搞得清楚它到底是怎么运作的。唐万新为人极其低调，他没有接受过新闻媒体的正式采访，连他公开露面的照片都非常罕见。在《新财经》刊文之前，他没有参加过任何一场大型的商业论坛。甚至一直到2004年4月25日之前，唐万新与新疆之外的政府部门都是“绝缘”的，他没有跟包括中国证监会在内的所有监管部门有过任何走访或拜见行为。这是一个喜欢躲在幕后操作，对自己极端自信又十分爱面子的人。

郎咸平的调查第一次向公众揭示了“德隆系”的企业架构图，并十分清晰地描述了德隆从资本市场获利的路径：**利用中国股市的股权分置现状，通过很低的价格受让国家股或法人股，实现对一家上市公司的控制，然后不断制造并购重组等投资性利好消息——投资额并不**

是很大，很难有规模效益。同时，选择高送股这种奇妙的分配方式，并没有让股东拿到一分钱的现金，却推动了股价的上涨。在这个过程中，庄家则从二级市场获取巨额收益。郎咸平得出的结论是：“德隆的敛财模式是初级的，其收益率远高于亚洲其他地区家族企业的普遍模式。”

郎咸平的调研文章刊出后的两个月，中国股市出现了连续3轮狂跌，上海证券交易所综合指数从2245点一路下挫到1300点，大盘从此开始步入4年多的持续熊市。此时，德隆模式已经面临严重的质疑，监管部门开始介入调查，它被贴上了“黑幕”“黑心庄家”“金融大鳄”等标签。唐万新为了避免“德隆系”的整体塌陷，不得不咬牙力撑高股价。于是“报应”出现了，他从股市中所得的一切，一元一元地全部还给了股市，而且还被迫又贴上了更多的资金，最终包括德隆及他个人的全部资产。

2002年，从表面上看，这是德隆扩张速度最快的一年。它提出的巨额投资项目像能量惊人的照明弹一样，一颗接一颗地升空爆炸，让中国商业界眼前大亮，不敢逼视。

5月，德隆成立德农超市有限公司，宣布5年内投资100亿元，完成在10个农业大省设立1万家农资超市的布局，届时将在中国广大农村建成一个庞大的、现代化的、高效运营的农资分销网络。

7月，湘火炬连续发布公告，宣布将打造一个重型汽车帝国。它与国内两大最重要的重型汽车专业生产厂家重庆汽车集团和陕西汽车集团分别合资成立了有限公司，此外还与东风汽车集团合资成立了东风越野车公司。这表明德隆将把汽配专业生产企业湘火炬转型为一家汽车整车公司。有专家预计，要实现德隆提出的目标需投入60亿元到100亿元的资金。

9月，德隆成立了畜牧业投资有限公司，拟投资25亿元，致力于开发新疆辽阔的天然牧场资源，建设“天山北坡”“伊犁河谷”“南疆绿洲”三大产业基地，最终形成草、饲、养、繁并举，奶、肉、皮、药兼营的大型产业链，成为中国乳业的龙头企业。

11月，组建德隆旅游集团，设想将深圳明斯克项目、新疆喀纳斯湖、吐鲁番葡萄沟，以及江西的井冈山、龙虎山和贵州的黄果树等资源都整合起来，成为中国拥有最多风景资源的旅游“航母”，这个项目的投资总额为35亿元。

每隔两个月，德隆就有一个数十亿元乃至上百亿元的项目启动。这一年的唐万新不由得让人想起14年前的那个乌鲁木齐青年，他已经面有皱纹，身材略显发胖，工作的地点也从偏远的乌鲁木齐迁到了北京及上海。但是，这还是那个禀性未改、喜欢多线作战、对风险毫不在意的西北汉子，其差别仅仅在于：14年后的项目规模被放大了数千倍，或者说，风险及后果危害也增长了数千倍。事后来看，唐万新要么是在别有用心地“讲故事”，要么他就是一个从来没有学会放弃的企业家。

2002年11月，唐万新的大哥唐万里当选为中华全国工商业联合会副主席，他对媒体宣布：“德隆将在3年内，进入世界500强。”12月，德隆集团迁入位于上海浦东黄金地段的德隆大厦。在外人看来，此时的德隆正处在辉煌的巅峰时刻，它宣称控制了1200亿元的资产，拥有500多家企业和30万员工，涉足20多个领域，已俨然成为中国最大的民营企业集团。

而事实上，德隆已经病入膏肓。

唐万新的最后一次挣扎是试图直接进入地方城市的商业银行。德隆从大型商业银行中获得贷款的可能性已经越来越小，而国内城市商

业银行则有100多家，资产总额5500亿元，存款4500亿元；如果能够进入，德隆将真正地形成实业投资与金融紧密结合的财团模式，并有可能彻底地将自己洗白。



上海德隆大厦

2002年6月，德隆通过6家影子公司控股昆明市商业银行，成为总计持股近30%的大股东。9月，它又通过湘火炬出资，占株洲市商业银行增资扩股后总股本的11.73%。同时，它又染指长沙市商业银行和南昌市商业银行。在不到1年的时间里，德隆先后与至少6个城市的商业银行达成了控股或参股的协议。事实上，许多商业银行的资产质量并不好，甚至可以说很差，但德隆却并不挑剔。唐万新的目的其实就是

两个：其一，进入银行董事会后，可以用各种项目及关联公司之名，从中获取资金。后来的事实也证明的确如此，德隆从山东一个城市商业银行获得的贷款量就达到了40亿元之巨。其二，在股市上炒作参股金融的概念，支撑及刺激已显疲态的“德隆系”股票。[11]

到2003年夏天，德隆的资金困境仍然没有得到根本性的改善。10月之后，旗下各金融机构几乎已没有新进的资金，“金融巨兽”面临恐怖的断血之虞。这时候，唐万新成了全德隆唯一还有“借贷信用”的贷款员，他日夜兼程四处奔波，先后向人借贷来的资金有50亿元到60亿元之多。

屋漏偏逢连夜雨，不幸开始降临唐家。4月，唐万新的二哥唐万平在一次谈判中突发脑溢血，抢救过来后成了不能继续工作的重病人。7月，患有肝癌并已到晚期的唐母，因脑溢血突发去世，孝子唐万新大恸，数十日不能办公。而他本人刚到中年就被查出患有冠心病、脑血栓等多种疾病。为了拯救德隆，他白天主持6～12个资金调度会议，晚上接待或宴请来自全国各地的追债大军，每天平均工作15个小时。在这段时间，唐万新多次跟亲密的部下谈及年轻时的一件异事，有位高人曾经预言他在40岁时将有“大灾难”。他表示，想在40岁之前就金盆洗手退出商界，到新疆去当一个悠闲的猎人。

不过，这时候的局势已经恶化到他无法控制的地步。12月，他将“德隆系”内最好的一块资产湘火炬的1亿股法人股质押给了银行，后来的半年里，德隆手中所有上市公司的法人股都被抵押干净。其间最可笑的新闻是，在胡润的“2003年资本控制50强”中，德隆唐氏仍以控制217亿元的上市公司市值赫然位列诸强之首。

2004年3月，有媒体抢先报道《德隆资金链绷紧》，称“德隆已经将大部分资金压在了旗下的各只股票上，由于资金短缺，不要寄希望

于它会再度为这几只股票护盘，现在它们都铆足了劲往外跑”。这条负面新闻像病毒一样迅速地在国内各家网站传播。

4月3日，德隆史上最后一次全体高层会议在沉闷的气氛中召开，会议决定了最后一次“自救行动”：发动德隆机构的所有员工都去购买“老三股”，部门经理10000股，普通员工1000股。唐万新伤感地说：“这道坎过去了，德隆还会有更美好的未来，若过不去，大家再也没有机会坐在一起开会了。”与会的所有德隆高层均用十分复杂而悲悯的目光注视着这位从来不肯低头认输的领袖。那天正好是他40周岁的生日，很多人不由得都想起了那个黑色的预言。

真正意义上的灾难从10天后正式开始了。先是合金股份率先跌停，接着“老三股”全线下挫，数周之内，股市就将德隆过去5年所创造的奇迹和纸上财富全数抹去，流通市值从最高峰时的206.8亿元跌到2004年5月25日的50.06亿元，旦夕间蒸发将近160亿元之巨。一年后那首风靡大江南北的流行歌曲《嘻唰唰》在德隆身上预演：“拿了我的给我送回来，吃了我的给我吐出来，闪闪红星里面的记载，变成此时对白。”

几个月前还将唐家兄弟奉若神明的债权人疯了似地冲向德隆在北京和上海的两个总部，各地的公安部门也闻风而动，有人声称一定要抓住唐万新，“活要见人，死要见尸”。唐万新频繁更换办公和居住地点，所有对外的交涉都交给了大哥唐万里。4月22日，将7000万元资金委托德隆理财的江苏亚星客车董事长李学勤赴京绝食讨钱。他对媒体记者说：“如果收不回钱，我只有一死以谢亚星6000名职工。”在一间小会议室里，56岁的李学勤老泪纵横，号啕大哭，不停用头猛撞会议桌，情景十分凄惨。唐万里内心的道德防线被彻底冲垮了，他眼泪汪汪地对在场的记者说：“我实在受不了了，李学勤给我的刺激太大了。这次事情过去后，德隆再也不做金融了。”

就在唐万里疲于应付的时候，唐万新正四处谋求援助，他第一次踏进了中国证监会的大门。这个机构据称常年监控德隆，形成了1500页的审计报告，但却不知出于什么原因，始终对之未加干预。唐万新还跟美国高盛公司、民生银行等国内外金融机构有过洽谈，但都难有结果。德隆手中所有的投资股权要么质押、要么出让，10多个省（区市）的公检法部门纷纷在各地查封德隆资产和准备抓人，仅在上海一地一次就冻结了13亿元的资产，20多家银行纷纷起诉德隆。

5月29日，眼见大势已去，唐万新出走缅甸。此案终于惊动中央，北京成立了以中国人民银行副行长吴晓灵和金融稳定局局长谢平为首的工作小组专门处理德隆问题，公安部则成立“706”专案小组，调查有关犯罪行为。据初步核算，“德隆系”的银行贷款合计为160亿元左右。然而，这头“金融怪兽”的组织结构实在太过庞大和错综复杂，且涉及32万相关员工、10多万个人投资者，举世之内，除了唐万新已没有第二个人能够把它完全梳理清楚。于是，让这个作局者回国成了唯一可行的方案。7月18日，身穿T恤衫、依然留着标志性小胡子的唐万新出现在北京机场。谢平和统战部经济局局长李路亲赴机场接他，他当即被带到北京中苑宾馆天聪阁监视居住。

当时的唐万新，几乎是“人人皆曰可诛”。他居然答应归国，出乎很多人的预料。这也可见此人敢于担当、重义气的枭雄性格。唐万新在宾馆里日夜伏案写作，拿出一个摞起来厚达30多厘米的《市场化解决德隆问题的整体方案》。他始终固执地认为，德隆在产业整合上的思路和成效是不容置疑的，其错在于负债率过高造成了财务上的危机。因此，只需要由一家金融机构统一托管德隆的债务和资产，注入一定的资金，将部分败坏的资产剥离，就可以将一切恢复正常。这看上去好像是一个波及面最小、将损失降到最低程度的方案，然而，这实质上是一种“捂盖子”的做法，德隆那么多的违规操作、关联交易，以及超过500家企业与数十个地方的上百家金融机构形成的那种难

分难解的乱麻格局，很难进行一次性的“整体解决”。就在他交出这个方案后不久，政府决定由专门处理不良资产的华融资产管理公司全权托管德隆的所有债权债务事宜。在这之后，印度尼西亚华裔首富林绍良家族的三林集团曾试图全盘吃进德隆，在经过详细的调查及多轮谈判后，最终未能达成合作协议。华融资产管理公司最终决定，将德隆拆开零卖，这意味着唐万新精心实施的产融整合战略及形成的所谓“产业价值”尽付灰飞烟灭。

德隆最终的结局成了一场“全民埋单”的悲剧，质量稍优的“老三股”被一一瓜分，中粮集团购得新疆屯河，辽宁机械集团入主合金股份，湘火炬遭到一汽、上海大众等20多家汽车公司的争抢，最后山东的潍柴动力得手。德隆旗下的诸多信托、租赁、证券等金融公司相继被停业整顿或关闭，众多债权银行及委托德隆理财的上千家大小公司损失惨重。为了维护社会稳定，政府决定对个人投资者进行保护，以债权金额10万元为界，高于此数的按照9折收购，低于此数者享受全额收购，所需费用均由各地政府财政承担，仅新疆一地就付出了13.8亿元。

牟唐对照：两代大鳄何其相似

2006年4月，唐万新因“非法吸收公众存款罪”及“操纵证券交易价格罪”两项罪名，被判处有期徒刑8年并处以40万元罚款。他在武汉服刑期间，据称“坚持每天学外语，还报考了北京大学函授考古专业”。

历史总是以一种戏剧性的方式来展现命运的神奇。近30年来，中国商业史上最显赫的两位资本大鳄都被关押在武汉的监狱，而且他们的祖籍都是重庆万县。一个有趣的假设是，如果让他们两人展开一次对话，将会是一番怎样的景象？

我们没有找到唐万新评说牟其中的资料，却读到了后者议论前者的文字。在德隆崩塌后，牟其中在狱中回答媒体的书面提问时，突然说到了德隆——

“我在狱中看到的有关德隆的资料非常有限。这让我想起了成都‘武侯祠’的一副楹联：‘能攻心，则反侧自消，自古知兵非好战；不审势，即宽严皆误，后来治蜀要深思。’



唐万新在武汉服刑

“在我看来，德隆今天的命运跌宕，是在国内宏观环境，即法制条件、金融条件、道德条件尚未具备时，不采取特殊的防范措施，以为自己处于成熟的市场经济环境中，孤军深入，身陷计划经济重围的结果，最终只能是被人聚而降之。所以说，对德隆的困局，尽管可以找出一千条、一万条理由来解释，但最根本的一条仍然是‘按市场经济法则运行的企业与按计划经济法则组织的经济秩序的矛盾’。德隆偶尔小范围内有了点经营业绩，立即上市增值，不考虑市场的‘半流通’风险，按虚增的价值与银行的现金打交道，不老老实实地追求企业利润，而仅靠资本市场的操作，想求得奇迹式的发展。而我在操作南德时有‘两点铁一样的规则’，即企业利润是资本运作的基础，没有利润的资本运作，就是投机式的赌博行为；在中国金融改革以前，‘绝不与中国金融界及资本市场来往’。”

牟其中所谓的“两点铁一样的规则”，显然非事实本身，南德失陷的根源就是对资本概念的投机性玩弄。不过，他使用的“审势”一词却点出了德隆事件的某种本质。

跟牟其中、唐万新两人都有过切磋的湖北籍经济学家钟朋荣则将两人进行了直接的比较。他的观点是：“牟其中只提出了理论而没有找到方法，而唐万新恰恰把牟其中的理论变成了现实。”

将牟其中、唐万新两人的实践相比，确乎有一个共同点，那就是他们都把产业整合的对象聚焦在了机制落后的国有企业身上，他们试图通过金融手段将之激活，并由此带动中国产业经济的复苏。牟其中曾为此提出过一个“99度加1度”的理论。该理论认为，几十年的计划经济使得很多资产大量闲置，在计划经济下烧了很多水，但都烧到99度就不烧了，南德就是要把它们加1度，把水烧开。在钟朋荣看来，“具体怎么加这1度，牟其中并没有找到答案，而在数年之后，年轻一辈的唐万新则继承和实践了这套理论。德隆对水泥产业的整合、电动工具的整合、汽车零部件的整合，以及其他产业的整合正是

在做加1度的事”。在这个意义上，“牟其中说得太多，唐万新做得太多”。

做得太多就导致了实力不够、管理不够，尤其是资金不够。在这样的情况下，成本很高的资金不可能不要，甚至一些违规资金也要。也正因如此，对唐万新持同情态度的钟朋荣认为，德隆的问题出在中国企业现阶段的融资结构上。目前中国企业融资主要是债务融资，整个信用都集中在银行，都是借贷融资。德隆也不例外，主要是对银行或向私人借贷。这样一种比较单一的融资结构，一旦遇上风吹草动，碰上宏观调控，银行紧缩贷款，就变成了一种风险很大的融资方式，谁都受不了。而德隆所做的多数都是长期项目，与短期融资体制不匹配。德隆知其不可为而强为之，自然就“宽严皆误”，难逃失败的命运。

将南德与德隆这两个相差10年的公司败局进行比较，除了它们都把整合对象锁定为国有企业，以及都在金融上闯下大祸之外，还有很多惊人相似的地方：

它们都掉进了“做大”的陷阱。南德、德隆都以中国最大民营企业自诩，都提出过进入世界500强的宏伟目标，都在很短的时间内把分公司、子公司开遍全中国，其脆弱的管理链让企业在危机发生后顿时变成一地鸡毛。

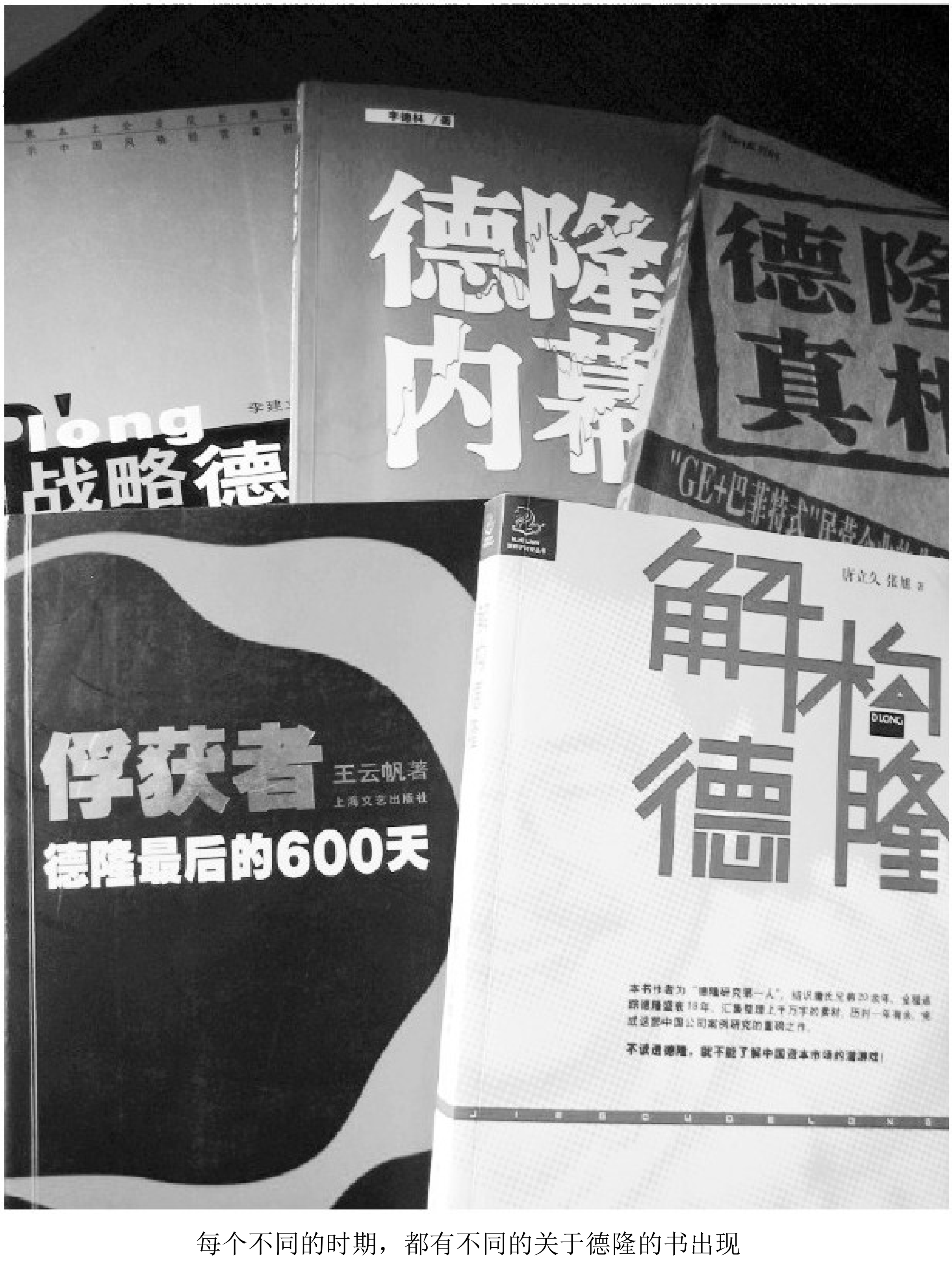
它们都是多元化实践的失败者。南德的项目从火锅城到发射卫星，跨度之大让人眩目；德隆涉足的产业也超过了20个。美国股神沃伦·巴菲特有句名言说：“要是你有40个妻子，你将永远都不可能熟悉她们每一个人。”

它们都落入了多地化运作的泥潭。两个企业的项目都遍及国内，与地方政府有种种纠缠关系。由于企业在政界人脉并不深厚，甚至在

进入的时候就有扩张牟利的意图，造成了企业信用一旦发生动摇，危机容易被迅速放大。

它们都是负债经营的信奉者。南德、德隆都试图靠并购来实现企业规模的快速扩张，在负债上都有债权人过度分散、负债成本过高以及短贷长用的特点，这显然是一种十分危险的财务模式。

它们都是乌托邦主义的牺牲者。牟其中、唐万新两人都有很完整的产融结合理论，并得到了很多经济学家的追捧。南德有自己的研究院，出版自己的学术刊物；德隆号称有150人专门从事产业战略投资的研究。然而，他们的理论由于过于理想化，从来就没有真正实现过。让人悲哀的是，两人在身陷大狱之后，尽管有很多悔恨和反思，但是对他们各自的理论却仍然充满自信与自豪。



每个不同的时期，都有不同的关于德隆的书出现

德隆崩盘后，很多学者都将德隆之败视为值得中国民营企业家们借鉴的一个重要标本。并购专家刘纪鹏认为：“评价德隆就是评价中国民营企业，它提出的还是那个老问题：成长难道永远是道坎吗？”一位资深的财经评论家则写道：“反思德隆就是反思我们自己，反思中国企业界的思维方式和行为模式，反思中国的管制环境和经济崛起的社会基础。”此言凿凿，颇耐人寻味。

何谓天意：企业家性格的投射

“但凡拿我们的生命去赌的，一定是最精彩的。”

德隆的很多部属都对唐万新的这句名言念念不忘。唐万新喜欢打猎，经常开着一辆丰田越野车，游猎新疆各地。据说越是凶猛的猎物当前，他越是莫名兴奋。他在裕民县有一个农庄，会议室里挂了一块大匾，上书“唯我独尊”4个字。

2006年11月，为写作此案例，我专程去了新疆的德隆总部。乌鲁木齐文艺路上的宏源大厦，在喧闹的市中心一点都不起眼，门只开了小小的两扇，因为下大雪，挂了两条很厚的军绿色棉毯。看门的门卫是新来的，听到“德隆”两字，他想了半天说，“好像在23层，早就没有人了。”

23层，早就没有人了，三五年前进出这里的人大多有过亿身家，如今一把钢锁锁住了所有的秘密。我拍了一张照，就匆匆下楼了。朋友还带我去了人民公园门口，20年前唐万新办彩印店的地方，原来这里有一排的小店，现在只剩下一家了，朋友比画了半天，说“好像就在这个位置上”。当年，唐家兄弟就在这里一手拿军钢壶，一手拿着馍，与朋友们大谈商业梦想。如今门前的人民路很宽，车水马龙，我朝四周张望，白雪皑皑，一切恍若隔世。

那个用生命去赌博、“唯我独尊”、曾经控制数百家公司、可以操纵1200亿元的西北汉子，如今安在？

这个无比惨烈的故事，让我们开始思考一个与此截然相反的问题：商业真是一场没有节制的游戏吗？

德隆倒下后，唐万新被拘狱中，大哥唐万里的中华全国工商业联合会副主席一职被免，二哥唐万平病成废人，三哥唐万川及唐万新的妻小躲居美国，惶惶不可终日。德隆的重要干部或抓或逃，星散四野。唐万新一案涉及面庞杂，光是律师诉讼费用就要265万元，唐家最多能拿出120万元，其余部分是他的一些新疆朋友帮忙解决的，唐万里甚至一度想靠出书来筹措部分资金。据追踪唐家兄弟多年的唐立久说：“已经翻箱倒柜了，万新真是没有钱。”



崩盘后一地狼藉的新疆德隆

商业真的就是一场这样的游戏吗？

在过去20多年的中国商业界，众多草根起家的企业家似乎从来不肯放过任何一个成长的机会，但同样也纵容出一代不知节制的财富群体，从而造成他们注重利益而不计后果，得理处决不轻易饶人，勇于倾家一博而不肯稍留后路。“破釜沉舟”“卧薪尝胆”“机不可失，时不再来”，隐含在这些成语中的血腥与决然构成了这代人共同的生命基因。经济学家赵晓在评论德隆事件时说：“德隆倒下，是德隆的悲哀，也是渴求极速发展的中国民营企业的集体悲哀。”

华人首富李嘉诚创业于1950年，50多年来，他的同辈人大半凋零，唯有和黄事业绵延壮大。在被问及常青之道时，这位华人首富说：“我经常反思自问，我有什么心愿？我有宏伟的梦想，但我懂不懂什么是有节制的热情？”

商业是一场总是可以被量化的智力游戏，商业是一场与自己的欲望进行搏斗的精神游戏，但归根到底，商业是一场有节制的游戏。所有的天意或宿命，其实都是企业家性格的投射。

德隆　大事记

1986年12月，唐万新筹了400元钱在乌鲁木齐市人民公园的边门开了一家“朋友”彩印店。

1992年8月，唐万新组织5000人从新疆到深圳排队领取股票认购抽签表。

1992年底，唐万新和大哥唐万里等人注册成立新疆德隆实业公司，专门从事资本市场的股票运作。

1994年，德隆通过国债回购业务，先后向海南华银信托投资公司、中国农村发展信托投资公司融资总计3亿元。

1996年，德隆总部迁至北京。德隆先后控股新疆屯河、沈阳合金和湘火炬，构成“德隆系”的“三驾马车”。

1998年，德隆出资1000万美元购进明斯克号航空母舰，在深圳建成世界上第一座以航空母舰为主体的主题公园。

从1996年起，德隆坐庄股市，到2001年3月，“三驾马车”的涨幅均超过1000%，成为中国股市第一庄家。德隆总计获利52亿元。

2000年之后，德隆先后控股北京中燕、重庆实业和天山股份，是为“新三股”，从而成为中国资本市场上拥有上市公司最多的财团型企业，它先后密切合作过的上市公司多达40多家。

从2000年起，德隆通过控制多家信托金融机构，开展合法或非法的委托理财业务，长期开出12%～22%的年息，先后共融资250亿元。

2000年12月，受“中科系”事件影响，“德隆系”股价波动，旗下最重要的融资平台金新信托受挤兑风波，一度出现41亿元的未兑付缺口。德隆开始陷入资金危机。

2001年4月，深圳《新财经》杂志刊发大型调研文章——《德隆系：“类家族企业”中国模式》，第一次将神秘的“德隆系”曝光天下。

2002年，德隆先后宣布投资农村超市和重型汽车业、旅游业、畜牧业。

11月，唐万里当选为中华全国工商业联合会副主席。德隆宣称控制了1200亿元的资产，拥有500多家企业和30万名员工，涉足20多个领域，成为中国最大的民营企业集团。

从2002年6月起，德隆先后控股或参股6个城市的商业银行。

2003年10月，德隆面临断血之虞。12月，唐万新将系内最好的一块资产湘火炬的1亿股法人股抵押给了银行，后来的半年里，德隆手中所有上市公司的法人股都被抵押。

2004年4月13日，合金投资率先跌停，接着“老三股”全线下挫，数周之内，“德隆系”流通市值从206.8亿元下降到50.06亿元，蒸发将近160亿元。

2004年5月29日，唐万新出走缅甸。国务院和公安部分别成立德隆专案工作小组。7月18日，唐万新归国处理善后，被监视居住。政府决定由华融资产管理公司全权托管德隆的所有债权债务事宜。

2004年12月14日，武汉市人民检察院以“涉嫌非法吸收公众存款”为由逮捕唐万新。德隆被肢解出售。

2006年4月，唐万新因“非法吸收公众存款罪”及“操纵证券交易价格罪”2项罪名，被判处有期徒刑8年并处以40万元罚款。

后续故事

2007年，被判入狱的唐万新一度被关到武汉汤逊湖畔的洪山监狱，在这里，他遇到了久在狱中的牟其中。《南方周末》记者张华在报道中描述过一个很有趣的细节：一天自由活动期间，唐万新靠近牟其中，主动向其示好，表示要借手机给牟其中打。高出唐万新整整一个头的牟其中，侧着脸，瞄了他一眼，很不屑地“哼”了一声，不加理睬。这时，唐万新羞得像个小女孩一样，脸倏地一下红了。后来，牟其中对狱友郑毅说，他不喜欢唐万新，他认为唐万新当年的做法是“劫贫济富”。

2008年下半年，服刑已达4年的唐万新，获准在北京保外就医。据称，他帮助监狱所属服装厂扭亏为盈，年赢利达到200万元，有“立功”表现。此后，唐万新保外就医的消息迅速流传于国内媒体，并有人称他与旧部联系将组建投资团队进行运作。到2009年3月，有关部门找到唐万新，又把他重新关回到监狱服刑。

2009年10月，唐万新获假释出狱，此后一直蛰伏于北京一处高档小区里。自崩塌之后，德隆系共有104名企业高管被拘押，84人被捕，最后被判处有期徒刑以上的人员达70余人。到2010年前后，这些人中

大多数已重获自由。在相当长的时间里，唐万新的动向一直是商界的耳语话题。据称他曾悄然抵达上海和深圳，走访昔日老友，一再有传闻称，唐万新将携旧部再战江湖。

为此，《中国企业家》曾派出记者两赴新疆、三下上海，采访了约10名德隆旧部，最后，该刊得出的结论是：尽管这群人里有些人尚抱有啸聚愿望，但恐怕它如德隆的名字一样，都只能成为一个幻影，大漠流沙，聚散无形。

档案存底

在德隆危机爆发的1年多时间里，唐氏兄弟在不同场合对自己的失误进行过多次的辩解和反思。其中涉及最多的失误有6个，下面的文字根据其自述编辑。

我们的6个失误/唐万新、唐万里

●“扩张过速”——过去我们是吃着碗里的，看着锅里的。近几年的加速扩张导致了企业自身的现金流和造血功能吃紧。由于企业扩张速度过快，尤其是2001年后融资压力导致考核奖惩指标单一，内部管理不善，在金融业务开展中存在严重违规行为，在金融机构的自救中占用了生产型企业的资金，加之媒体炒作和银根紧缩的影响，导致德隆相关金融机构发生了债务危机，并迅速地波及生产型企业，从而影响了金融证券市场的健康发展和社会稳定。

●“没有抵御太多的诱惑”——我们总是渴望做那些更高端的生意，但如果把握不好，就会带来灾难。整个经济环境看上去很好，德隆的品牌和实力又引来了很多的合作者，但我们面对的诱惑太多了，难免出现扩张过快的现象。在面对众多机遇的时候，德隆有点贪多求快，以致对于宏观环境的变化预计不足。例如，最近银行收紧贷款，

给德隆的资金调度造成了压力。因为德隆的预计是，德隆本身的情况并没有恶化甚至还在良性发展，如果按照过往惯例，应该可以从银行得到资金支持，但现在银根收紧之后，德隆的战略部署都被打乱了。

●“战略理想化”——德隆在产业整合这一战略模式上做了大量探索工作，结果也证明是卓有成效的。例如，在入主湘火炬之后，通过一系列行业并购，使其主营业务收入在6年里从1.24亿元增长到了103.13亿元。但是，由于德隆在对宏观政策的把握方面存在不足，有些步子迈得太快，太过理想化的做法导致在一些外部因素发生变化时，德隆遇到了困难。在过去，我们对问题的认识往往凭直觉，能不能走上一条光明的道路，我们不要过分考虑它，生意本身到什么程度，我们就到什么程度，刻意追求，其结果反而不好。可能我们有智慧，但我们仍缺乏手段。

●“没有把握好投资的节奏”——德隆在长、中、短期投资组合及对投资节奏的把握上的确做得欠佳。德隆过去注重了横向的、内容方面的互补性投资，如金融与产业、产业链之间的互补，而忽略了在投资节奏方面的结构安排，即长、中、短期投资的比例结构安排不尽合理，长期投资的比重过大，影响了资金的流动性，更多地看到富有诱惑力的投资机会和产业整合机遇，而忽视了公司高速成长带来的潜在风险。

●“宏观判断失误”——恰恰是一些我们以前并不太留意的方面反而成了磕磕绊绊。比如，我们的发展一直十分快速、非常顺利，政府、银行等方方面面也都非常支持，银行给予的授信额度也非常大，这也给了我们一个错觉，就是只要有好的行业、好的项目，我们是不缺资金的。但没有想到的是收缩信贷，水泥等行业受影响很大，再加上市场上一些不明就里的传言，给我们其他产业的融资也造成了困难，经营受到影响。

●“用毒药化解毒药”——在金融业，我们犯了严重的错误，首先是随波逐流，以为只要行业内大家都在做的事情，做了问题也不会太大，结果这成了德隆事件中的死结。其次在社会危机出现时，又用非常手段来化解危机，包括金融企业的营销中对客户的最低投资收益作出保证、用多家企业实质控股金融企业、超范围经营、金融企业之间违规拆借、使用“壳公司”作为投资和转账主体并隐瞒关联交易……这相当于“用毒药来化解毒药”，结果事与愿违，现在想来真是追悔莫及。

八方说词

德隆的溃败，在经济学界和企业界均引起了巨大震动。关于德隆败因有“信用危机说”“短融长投说”“产业金融混业说”等。下面摘录3位经济学家和3位企业家的看法。由于职业角色不同，学者、企业家对德隆有各自的观察视角，学者多从制度和战略层面剖析，而企业家则往往注重实际操作层面和自我反思，值得对照来看。

学者、总裁：各说各的德隆

郎咸平（经济学家、香港中文大学教授）：德隆问题的根本原因在于德隆通过“类金融控股公司”结合产业与金融资本的发展模式和多元化经营策略的失误。资金链的紧张是其发展模式和经营策略造成的必然结果，外部金融环境的变化只是德隆问题浮出的催化剂而已。

首先，德隆的发展模式具有内在的缺陷。其战略目标无疑与其他民营企业一样，是要“做大做强”。其模式是以产业和金融为两翼，互相配合，共同前进。但是，实业与金融业毕竟性质不同，产业整合效益的速度，总体上而言无法跟上金融的速度。因此，这就产生了结构性的差异。

其次，德隆的融资模式风险过大。随着“德隆系”产业的扩大，德隆必须依赖大量银行贷款才能维持资金链，支持其发展战略。因此，德隆通过将其持有的法人股抵押贷款，或者通过所属公司互相担保贷款来解决资金问题，例如，湘火炬、合金投资、新疆屯河3家公司的债务规模在德隆入主后均大幅度攀升，多家对外担保额超过了净资产的100%。在银行贷款方面，越来越多的情况下是一旦产业整合不利，银行紧缩贷款，那么德隆的资金链将立刻出现险象。

最后，以德隆金融产业的组合而言，根本谈不上互补。2004年初，由于政府担心投资过热，国家在金融政策上采取了收缩银根的政策，直接减少了对企业的贷款。国家对几大过热行业加以限制，其中包括钢铁、水泥、电解铝、汽车、房地产和煤炭等，而恰恰德隆所涉足的几大主要行业都名列其中。按照央行的规定，对过热行业的降温，主要是从信贷投向的行业和规模两个方面进行限制。针对国家一系列政策的出台，德隆的金融和产业之间不但不存在互补，反而是相互牵制。

王巍（全球并购研究中心秘书长、万盟投资董事长）：德隆是一个资本运作的赌徒。德隆背后有两张牌：一张牌是以3家主要的上市公司以及六七家关联的上市公司为主形成的上市公司互动群体，玩的是美国20世纪60年代非常著名的资本游戏，靠财务杠杆进行收购。另一张牌是参股一大批非银行金融机构。金融机构作为间接融资渠道，上市公司是直接融资渠道。德隆正是依靠这两张“金融牌”暴发的。

德隆长期标榜致力于产业整合，但到崩盘为止，只看到德隆股票坐庄的成功。据说德隆的番茄酱产业整合成功了，但一个资产规模达数百亿元的集团怎么能依靠番茄酱支撑整个行业？德隆的水泥、机电等各个行业的整合，对于业界来说也不过是“自娱自乐”。企业的产业整合是一个非常艰难的过程，需要一代人甚至两代人的努力，这个

过程中注定要死掉很多企业。对于企业家来说，你什么时候进入整合，接的又是第几棒，这是直接面临的一个严峻考验。

赵晓（经济学家、北京科技大学教授）：德隆的梦想是一个中国式的梦想，即利用金融整合产业，充分发挥中国制造业在国际上的竞争力，成为与通用电气（GE）一样的金融与实业帝国。然而，德隆与GE徒具表面上的相似之处，而主要的区别却是本质的。美国有成熟的资本要素市场、职业经理人市场，而德隆只是一家民营企业，也许唐万新的“隆中对”是对的，但错的是对于一家中国民营企业来说，这种思路太超前了，太不可思议了。德隆要实现这种思路，在中国现有环境中，只能以极高的利率、灰色的手段融到资金，这就逼着自己只能始终行走在危险的钢丝绳上。

鲁冠球（万向集团董事局主席）：德隆的产业基础选得很好，发展思路也很对，通过对优质产业链进行整合来得到发展。唐万新是一个比较理想化的人，他的一些经营理念和思路有先进的地方，但不一定适合中国的国情。德隆最大的问题是，实业发展速度太快了。实业需要大量投资，就像血液需要源源不断输入一样，一旦供不上，就需要金融来支撑。而德隆主要是到二级市场去搞股票，把几个上市公司的股票炒高，再抵押出去贷款。其实，德隆在实力不足的前提下，在缺乏后续发展资金的情况下，走了两条路，一是搞金融，二是高息吸贷。所以，它主要还是超越了自己的实际承受能力而想走捷径，结果一步走错，步步走错，导致恶性循环。

郭广昌（复星集团董事长）：我觉得在没有能力、无法以很快的速度去改变外部环境的时候，我们首先要改变的是自己。我们首先要做的就是规范自己，将自己的事情做好，这样最终才会得到更多的理解和支持。透过德隆事件，我思考最多的一个问题是民营企业应该怎样规范自己、透明自己，得到各种资源，获得各个阶层的支持。

荣海（西安海星集团董事长）：虽然西方强调专业化，中国却有多元化的土壤，如果旧的产业衰退无法挽回，企业应寻求新的产业机会来加以弥补。但是大集团在做各个专业公司时必须清楚，如果集团出了问题，下面的公司再好也难逃一劫，德隆就是一个例子。有的民营企业不清楚自己不能干什么，宏观形势好的时候，企业贷款容易，自以为什么都能做；当宏观调控信贷收缩，短期贷款一断，其他融资渠道又没有，很容易出问题。企业要把钱拿在手上，现金为王，否则成也资金，败也资金。

中科创业　那个庄家狂舞的年代

这是一个危险无比、令人窒息的资本游戏。任何人一旦身陷其中便被利益的“蚕丝”缠绕住，变得身不由己，潜伏在内心的狂魔被释放了出来，理性很快被吞噬掉，除了玉石俱焚，几乎没有第二个结局。

我想尽量用一种诙谐、轻松的笔调来描述中国证券史上这段最为血腥和惊心动魄的往事。这个故事中的主角们将满足人们对这个商业时代所有狂暴的想象。

一直到我写作此案的时候，关于这则故事的所有情节仍然是不完整的，也许它将永远如此残缺。我将那些神秘的断点留在那里，其实，从这些断点出发，我们可以寻觅到另外一些也许更为血腥和神秘的丛林。

朱大户与K先生的亲密接触

1998年入秋的一天，朱大户从深圳坐飞机上北京，去见他一生中最重要的那个人。

朱大户名叫朱焕良，是南方出名的股市大户。他没有多少文化，早年是在建筑工地上开大装卸车的，20世纪90年代前后，靠认购股权证发了点财，之后就一直在股市里混。他选股票的眼光很毒，渐渐地竟赚了很多钱，成了上海和深圳股市上最早的亿万富翁之一。1996年前后，股票操纵之风渐起，有人靠吃股建仓、操纵股价发了大财，朱大户便也动了这样的念头。他看中了深圳一只叫康达尔（股票代号

0048）的股票。它原本是深圳宝安区的养鸡公司，香港的活鸡市场大半是靠它供应的，业务稳定而效益尚可，自1994年上市后一直不温不火。朱大户跟宝安区相熟，自以为有坐庄的可能，便在二级市场上悄悄购进康达尔的股票，小半年下来居然囤积了数千万股，占到康达尔流通股的90%。朱大户为此花了2个亿，其中有一大半是他全部的家当，还有一小半是高息拆借来的。正当朱大户想卷起袖子大炒康达尔的时候，1997年，香港突遭“禽流感”袭击，全岛杀鸡禁鸡，康达尔业务全面萎缩，它的股价自然也坐上了滑梯，从最高时的每股15.40元猛地跌到7元多，跌幅超过50%。朱大户的2亿元全部深陷在里面动弹不得，他沮丧地跟人说：“在1997年，除了那些被杀的鸡，我大概是全深圳最不幸的了。”

朱大户上北京是作最后一次挣扎，他要去见的那个人是K先生。



1992年深圳“股疯”现场。吕梁的神奇人生从这里开始

K先生的名字叫吕梁，他常用这个古怪的名字在证券类媒体上写些股评文章。其实，他的真名叫吕新建，是一个虔诚的文学爱好者，早年写小说、玩绘画，还有作品发表在巴金先生主编的《收获》上，可见水平并不低。1992年，吕梁跑到深圳去闯世界，一到那里就碰上8月份的认购证风波，上百万股民挤爆深圳，却因为舞弊事件而发生集体骚乱。在这起风波中，朱大户与人内外勾结，抢到上万张认购抽签表，硬是挖到了第一桶金；后来威震股市的唐万新则从新疆运来5000

名自带铺盖和板凳的老乡，也狠狠赚了一笔；只有吕梁还是一个好奇的旁观者，那些天他兴奋地从一个认购点跑到另外一个认购点，采访了一大堆股民，写出长篇纪实报道《百万股民“炒”深圳》。这是当时国内对深圳事件最生动的描述，国内数十家报纸采用了这篇稿子，吕梁自是赚到了不少的稿费。也是在这次股民骚乱中，吕梁经受了股市的洗礼。从此，他成了深圳证券交易所里的常客，注意力自此再也没有离开过。在深圳混的日子让吕梁天天都很亢奋，但是他并没有赚到多少钱。不久后他又回到了北京，跟在几个像朱大户这样的大户后面炒炒股票，此外还不断地写些股评文章。他的赚钱运气似乎不太好，一开始攒了上百万元，转去做期货，结果全都砸进去了，两年玩下来，竟欠下了上千万元的债务。不过，他在股评方面却表现出超人的天赋，早年的文学创作帮了他大忙，在文字粗劣、理念浮浅的股评文章中，他总能以充满激情和思辨的文字吸引人们的注意力。他很早就看透了中国股市的灰暗。他曾写道：“由于上市公司普遍质量低劣，股民根本无法选择到真正有价值的股票，这就给市场运作带来了极大的空间，中国股市在某种意义上是一个‘故事会’。”他的很多观点深受证券投资界不少人的认同，渐渐地他在这个圈子里有了不小的名声。从1996年起，他索性搞起了一个K先生工作室，一边高频率地以K先生为笔名写股评，一边还指导他人炒作股票。至于为什么要起这么一个怪名字，他的解释有两个：其一，股票的行情图又称K线图；其二，K是king的第一个字母，暗示他是“股评之王”。在这个“故事会”里浸淫多年，K先生一直在等待一次大展身手的机会。



吕梁一直保持着神秘的面纱，这是仅有的一张模糊的公开照片。而朱焕良则无照可寻

当朱大户北上找到K先生的时候，他正在专门研究全球第二富豪沃伦·巴菲特的股票“圣经”。巴菲特是当世“股神”。他创办了一家名叫伯克希尔—哈撒韦的私募基金公司，从数万美元起家，发展成拥有230亿美元的金融帝国。他的股票在30年间上涨了2000倍。K先生对朱大户说：“我要学巴菲特，要在中国做第一家私募基金公司。”只

有小学文化水平的朱大户从来没有听说过什么巴菲特和私募基金。他说：“我和你一起干，就从康达尔开始吧。”



当世“股神”沃伦·巴菲特是吕梁的一个偶像

在K先生看来，康达尔虽然是一只“瘟鸡股票”，但是它有自己的好处：一是流通股盘口小，收购成本低，翻炒起来很容易；二是倒了霉的朱大户基本上把盘子都控起来了。还有一点就是，据朱大户说，

公司的业务危机是暂时的，只要“禽流感”一过去，情况马上就会好转；更诱人的是，公司握有很大的一块地皮，如果开发出来能够带来很可观的效益。K先生对朱大户早有耳闻，此人是出了名的草莽汉，胆忒大，敢对赌，心狠手辣，而且信用不太好，有几次跟深圳的机构联手炒股，都在最关键的时刻撤手先撤，从来不管合作者的死活。一向心高气傲、自视为文化人的K先生尽管很看不起这种人，对他的人品又有怀疑，但是利益当前，他还是决定冒险一试。

K先生跟朱大户签了一个协议，他将组织资金接下朱大户手中50%的康达尔流通股，而朱大户配合长期锁仓，还必须帮忙安排购入康达尔部分国有股，最终实现对公司的控制和重组。朱大户承诺日后无论股价怎么上涨，他都将以13元的协议价向K先生转让手中的股票。这一战略投资的合作目标是5年。

身陷死地的朱大户是死鸡当活鸡治，没有改动协议一个字。就这样，在一个干冷的冬天，套牢了2亿元的朱大户和欠债1000万元的K先生走到了一起。谁也不会料到，就是这两个看上去都很晦气和潦倒的人居然将在中国股市上掀起一场前所未见的“腥风血雨”。

神奇的小丁

K先生和朱大户要在股市上成大事，还缺一个办实务、懂专业的超级操盘手，这个人就是小丁——丁福根。

丁福根是K先生工作室里仅有的两名员工之一。1965年出生的他虽然名字很土气，但是人却秀气内向。他的智商超高，记忆力极好，精于计算，对数字几乎过目不忘，更重要的是他对证券有异于常人的狂热，好像是专门为股市而生的。他原本是北京一家证券部的交易员，而K先生则是他的客户，几年交道打下来，他深深地为K先生的理念和炒股天赋所折服。他认为举目国内，没有第二人比K先生更透彻地了解

中国股市了。因此，他毅然辞去收入很丰厚的交易员职务，跟随K先生办小小的工作室。

1998年11月26日，小丁突然接到一份传真，中煤信托深圳证券营业部将227.9万股康达尔股票以转托管的方式打到了中兴信托北京亚运村证券营业部。直觉告诉他，一场大戏就要开演了。很快，K先生将一份洋洋洒洒的项目建议书交给了他。在建议书的首页上，开头的8个字是“长期投资、长线持仓”。吕梁用他刚刚学来的巴菲特股票价值理论，详尽地阐述了自己的高效投资逻辑，提出“甘做善庄，与中小股民共赢，引入美国做市商理念”。最具诱惑力的是，他给出了15%的融资中介费。K先生告诉小丁，有了这份项目建议书和朱大户送来的227.9万股股票，工作室必须在3个月内融资4个亿。

小丁找到的第一个人叫董沛霖。此人是上海一家实业发展公司的总经理，下海前曾在国家计委任职，在金融和实业圈内有很深的人脉，K先生的千万债务绝大部分都是向他欠下的。有趣的是，老董对K先生的股市理论竟也十分痴迷。当小丁把康达尔项目一描述，他立刻大为动心，慨然说：“今年我不干别的了，专为老吕找钱。”一周后，他就拿来了1000万元的融资。有了董沛霖这些人的协助，小丁马不停蹄地飞上海、下深圳，与各地相熟或不相熟的证券营业部洽谈委托理财业务。他的融资协议基本上是三方约定，即K先生工作室、出资方和证券营业部，K先生以手中的股票做质押，营业部为其提供担保，资金方由营业部介绍，条件之一就是只能在该营业部进行运作，从而为其创造交易量。

在高额中介费的诱惑下，事情出奇地顺利。小丁融到一笔钱后，K先生就用它去收购朱大户手中的股票，然后再把买进的股票拿给小丁用于抵押融资。如此循环往复，到下一年的3月前后，小丁通过投资理财、合作协议、抵押贷款等各种形式，与各色人等共签下100多份协议，融进3.98亿元的资金。K先生用这些钱，先后从朱大户手中买下

1300万股，并转托管了1700万股，完成了控盘3000万股即50%的既定建仓目标。根据法律规定，任何人持股超过5%就必须举牌公告。为了规避这一条款，小丁先后动用了1500个个人账户，即把股票分藏在各个户头中，这些账户八成以上是由各地证券营业部以每张股东卡190元的价格卖给他的。从一开始，众多金融机构违反监管政策，积极参与这场冒险游戏的色彩便十分浓烈了。

同时，K先生组建了几个看上去毫不相干的公司分头收购了康达尔第一大股东深圳龙岗区投资管理有限公司所持有的国有股。他手中握有的公司总股份达到了34.61%，成为第一大股东，于是在公司的11个董事席位中，K先生工作室委派的人占据了7席，他则始终隐身幕后。关于董事长人选的选择，他也颇费心机。这个人必须拿出钱来买公司的股票，如果钱不够，可替其找银行或券商借，但这些股票必须授权给K先生指定的小丁来控制，称之为“锁仓”。如此一来，董事长自然成了他可以任意指使的大玩偶。

一个让K先生十分沮丧的事情是，当他进入康达尔的董事会后才发现，原来朱大户并没有跟他讲实话。康达尔的养鸡业务几近瘫痪，内部账务出奇混乱，几乎是一个已经被内部人掏空了的烂公司，其每年的赢利报表都是靠朱大户填钱进去才做出来的。那块所谓的地皮也是官司满身。此外，居然还发现了4亿元的假账。他在日后的自述中说：“康达尔就是一个骗局，公司已烂到无可救药，到处是谎言。我仿佛落入了一帮犯罪分子中间，而且要迅速沦为这些混蛋的同伙。”**这个叫吕梁的人，骨子里还是有一点理想主义的气质的。他一开始也许真的是想学巴菲特，通过资本运作的方式让一家濒临困境的公司重新焕发生机，在这一过程中放大公司价值，实现资本市场上的增值。可惜，他从一开始就没有这样的机会。**

在这个时候，K先生已经无路可退了。几个月前，他还是一个欠债1000万元、整日指点江山的著名股评家，现在他已经成了一家上市公

司的第一大股东，同时还背负了将近4亿元的债务。他必须把这场游戏继续玩下去。

K先生的跨世纪对话与“5·19行情”

就在K先生从朱大户手中逐渐转买股票的时候，他已经指令小丁坐庄操作康达尔股票。当时，K先生和朱大户手中已经控制了康达尔的5843万股流通股，外面散户的流通股仅有1000多万股，他们要拉抬股价就好比屠夫想吃猪蹄那样轻而易举。从1998年的12月起，康达尔股价震荡上升，小丁是江湖上一等一的操盘高手，他每天遥控各地营业部的操盘手们，有人抛盘，有人接盘，把一张K线图做得形态良好，每日震荡小涨而不会引起监管当局的注意。

一位名叫庞博的操盘手日后在法庭上承认：“吕梁和丁福根的指令下达得很细，从早晨的开盘价到多少钱中盘倒仓，在哪几家营业部倒仓多少。为了操作隐蔽，倒仓不能太快，也不能慢，拉升时要注意日涨幅不超过7%～8%。”他还细致地描述了当年对倒建仓的情景：“比如，确定好价位是30元，操盘手就给两个持有中科创业股票和资金的营业部打电话，数量一样，价格一样，一个营业部买，一个营业部卖。我和丁福根一手拿一个电话，同时对两边说，如果5万股，一方抛，一方买，我就说30元钱5万股，双方营业部立即就知道了，因为接电话的一方有股票，另一方有资金。开始是我和丁福根一人手里一部电话，我按丁福根说的再对我手里的电话说一遍，后来就是一个人对着两部电话下指令。”

到第二年的春节后，康达尔的股价已经稳稳地站在了17元左右的价位上。不过，这种自拉自抬的行动，由于没有股民的参与，因而并没有什么实质性的意义。当时的中国股市已经沉寂了两年多，千万股民早已滑如泥鳅，不会轻易上钩。

从3月起，K先生开始展现他超级股评家的风采。在发行量颇大的《证券市场周刊》上，他连续发表了4篇《关于世纪末中国资本市场的对话》。这是一组高屋建瓴、很有理论深度的股市分析文章，在绝大多数经济人士普遍不看好中国资本市场的氛围中，K先生用他充满了思辨气质的语言为股市唱涨。在第一篇《理念嬗变》的对话中，他说，必须彻底清理“投机”“泡沫”等陈腐概念，树立全新的符合21世纪产业革命趋向的“风险投资”理念；必须切实转变越来越演化为“提款机”作用的仅仅有限发挥筹资功能的市场融资机制，倡导质变型资产重组；必须从政策导向、措施配合上鼓励和引导长期投资行为。

在第二篇《操作更新》中，他认为：“市场应该至少有一两本专业的权威刊物、一两个权威的王牌工作室，1年只要研究3只股票就够了。一定要有这样的王牌工作室、王牌刊物，它代表明天的市场分析群体。中国的投资市场太需要这样真正懂市场实际操作的分析大师了。”

而在第三篇《道指冲万点与新兴市场对策》中，他以美国道琼斯指数冲破万点大关为依据，预言中国股市将有可能出现一波新行情，他进而以市场预言家的口吻充满暗示性地写道：“市场的希望首先在个股，特别是那类脱胎换骨的重组股就是这种宏观背景催生的市场新生力量。”“你可以注意那些有重大重组题材的个股，新概念肯定会从那里脱颖而出，我看好农业和生物科技领域。”在5月8日发表的第四篇《战略投资、摆脱颓势、创造双赢》中，K先生直接给出了他心目中的个股：“合金、湘火炬、康达尔，这是试金石。它们的走势完全摆脱了大市下跌的纠缠，构成了对传统市场分析方法的嘲笑，甚至有人说是威胁，这方面许多股评人士都深有体会，多少股评人士在它们面前丢了脸？”K先生所点出的3只股票，合金与湘火炬属当时风光无限的德隆唐万新，第三只就是他自己的“私货”了。

在这组隔双周发表一篇的对话中，K先生为他的个股炒作建立了理论上的依据，并明确地描绘了庄家炒作的题材手法。在充满了迷茫气息的股市中，他用直接而煽情的方式，指出了一个充满风险却非常刺激的股市行情发展方向。这组文章引起了很大的轰动。不过如果没有大势的配合，这组文字也无非是嘴上痛快而已，或许K先生真的命中注定该有这一场大戏。就当他为股市大声唱好的同时，两年来如懒熊瘫地的股市真的突然雄起了。

5月19日，也就是在K先生的第四篇对话文章发表后第11天，沪深两市在毫无预兆的情形下发生井喷。

“5·19行情”[12]，让K先生“中国第一股评家”的声誉达到了顶峰。在一切都那么羸弱和灰色的资本市场上，人们太需要一个让多方取胜的预言家，并乐于相信这样的预言家。有了飙升行情的大势作为掩护，K先生拉抬康达尔股价的行动变得肆无忌惮，股价一路上扬，从20元涨到36元，到7月份的时候，已经跃至40元。8月，他在《中国证券报》上组织了一个整版的文章，全面介绍“重获新生的康达尔”。文章宣称，康达尔已完成了重大重组，将涉足优质农业、生物医药、网络信息设备、网络电信服务、高技术产业投资等多个新兴产业领域，通过项目投资、股权投资等多种投资方式以及其他资本运营手段，逐渐发展成为一家具有一定产业基础的投资控股公司。康达尔具有广阔的发展前景，将有望发展成为中国的伯克希尔—哈撒韦。

后来的研究者有理由相信，这篇报道与之前的对话是一场完整的、有预谋、有组织的策划活动。K先生由宏观而微观，循序渐进，拟定了一整套详尽的坐庄计划，其目的就是引诱普通股民关注康达尔，并投入到对其的炒作中。连他也没有想到的是，“5·19行情”的意外到来，将他的炒作效应放大了无数倍。到1999年底，康达尔在深市涨幅最大的前20名股票中名列第17位，全年累积涨幅111%，全然是一个

高科技大牛股的形象。12月，经深圳市工商行政管理局批准，康达尔更名为中科创业（集团）股份有限公司，简称中科创业。

构筑“中科系”

中科创业是K先生于1999年7月在北京创办的，注册资金3000万元，这都是他在康达尔的炒作中赚来的。长期在北京厮混的K先生很迷信“中”字头的企业名号，它听上去很有点国家级企业的味道。之所以叫“中科”，是因为他聘用的董事长，是一位时任科技部直属事业单位的高科技研究发展中心的副主任。有了这层关系，他便常常吹嘘说中科创业“有科技部的背景”。在康达尔一战中大获全胜的K先生此刻雄心万丈，他决意打造出一个由多家上市公司组成的“中科系”。民国时期的军阀好用“系”来称呼，如奉系、皖系、滇系，代表一个互有利害关联、生死与共的利益集团。通晓历史的K先生将之创造性地用于股市，自带着一股雄霸一方的气势。

K先生入主上市公司，并不像朱大户当年那样从二级市场的股民手中一点一点地吸筹，而是瞄准了公司的国有资产主管机构，从它们手中收购法人股，这样的交易成本自然较低，而且不会受到任何部门的监管。在某种意义上，正是中国股市独一无二的股权结构给了像K先生这样的投机客以周旋、倒腾的空间。

2000年3月和7月，他分两次受让了浦东星火开发区联合公司所持有的中西药业的法人股，成为该公司的第一大股东。6月，他购买了君安证券公司所持有的胜利股份900万股转配股，成为该公司的第四大股东；同月，他又收购了岁宝热电的一部分流通股，成为其第四大股东。

仅仅在4个月左右的时间里，K先生频频出手，赫然完成了构筑“中科系”的工程。这些公司都有跟康达尔类似的特点：流通盘

小，是股市上的小盘股；经营业绩多年不佳，国有资产管理当局对之丧失兴趣；产业特征明晰，有题材炒作的想象空间。

K先生收购这些公司及从事股价操纵自然需要大笔的资金，这时候的他和中科创业在证券圈内已是威名赫赫，颇似一个能够点石成金的传奇大师。此时，小丁为他找资金已经一点也不费力，中科创业可谓门庭若市。小丁日后在法庭上也承认："送钱的人排成长队，以致1000万元以下的投资者都被拒之门外。"他先后与国内20多个省（区市）的120家证券营业部建立了融资关系，后者为了抢夺让人眼馋的交易量和中介代理费用，为中科创业四处找钱，融资额超过了惊人的54亿元。就这样，围绕着"中科系"形成了一条充满罪恶气质的、非常罕见的庞大利益链。K先生的这种融资方式，非常类似于国际上的私募基金，可是这种行为在中国是触犯有关法律的，连K先生自己都承认，"那些融资协议如果拿出来，连见证并签了字的律师都是要蹲监狱的"。可是，几乎所有参与其中的人都决意铤而走险，视法律为无物。这些人都学识渊博，精通法律条文，个个都是这个商业社会中的顶级精英人士，可是在巨大利益的诱惑下，所有人都突破了自己的职业道德底线。在这个意义上，"中科系"的成形与K先生之得逞，可以说是中国证券业的一大耻辱。

当股权到手、资金到位、共犯结构形成之后，K先生和小丁开始了他们的庄家运作。其手法与康达尔时期几乎如出一辙：不断发布资产重组的利好消息，大规模地对倒推高股价。而其重组方式之一，便是他控制的系内公司之间的排列组合。

2000年7月，在他刚刚得手中西药业之后，便急匆匆地宣布：中科创业与中西药业等公司成立全资公司，着手先进癌症治疗仪器——中子后装治疗机（简称中子刀）的生产与销售，其后又宣布两家公司将共建"中国电子商务联合网"，组成18家不同所有制企业的大联合，创建一个跨区域、跨国界的大型网络平台，修建一座"极具创新意识

的超级电子商务大厦”。此外，他还宣称中科创业将与一家名叫海南中网的公司——它自然也是K先生自己注册成立的系内公司，组建“中国饲料业电子商务投资有限公司”；将在西北地区投入巨额资金用于具有防止流沙和药物开发双重效益的苜蓿项目的开发。具有讽刺意味的是，上述言之凿凿的闪着金光的重大工程，除了苜蓿项目曾投入100万元之外，其余均是空中楼阁，无一曾经被实施过。

可是，这一波接一波滚滚而来的利好重组，对不知真情的普通股民来说，却好比是一帖接一帖的兴奋剂，于是中科创业及相关公司的股价扶摇直上。连在股市中已浸淫多年的朱大户也不得不对K先生的操纵术钦佩不已，在整个过程中只是负责“锁仓”和二级市场买卖的他发现，“几乎不用拉抬，股票自己就会往上走，压都压不住，这是从来没有遇见过的”。这一现象表明，已经有越来越多的股民冲进了中科创业，一年半前的那只“瘟鸡股票”竟真的飞上枝头成了光芒逼人的俏凤凰。

后来，小丁在法庭上讲述了他们的操作技巧：“股票市值翻番后，我们就用中科创业作质押，买进莱钢股份、马钢股份、岁宝热电，从而将这些股票拉升，提高市值卖掉挣钱之后，再通过倒仓、对敲进一步炒作中科创业的股票。因莱钢股份、岁宝热电等股票价位低，吕梁希望用它们挣钱还融资利息，希望慢慢置换出中科创业的‘融资’，最终将中科创业据为己有。按吕梁的指示，我们利用重组手段为莱钢、马钢、岁宝热电发布利好，从二级市场挣钱。吕梁再去策划、鼓动大的机构如北国投、云南红塔、山东电力收购这几个上市公司。”

在K先生大肆操纵股价的时候，证券类媒体和所谓的金融研究机构都成了他最重要的同盟军。中科创业连续26个月被《中国证券报》列为投资风险最小的10只股票之一，并且很长时间是排名第一，它被选为指数样板，被道琼斯选入中国指数样本，被《证券周刊》列为可以

放心长期持仓的大牛股。于是，K先生声名远扬，无数企业和地方政府请他做投资顾问；他每天奔波在各个城市，经常上午出现在上海，下午在北京，晚上又回到了深圳。他对自己具有的庄家天赋得意非常，在一次访谈中他如此作自我评价：“因为它已持续上涨，其间几乎从来没有一天下跌，因此也没有一个人在这上面亏过钱，这个庄成了‘善庄’的典型代表，极为市场专业人士推崇。”在这一时期，K先生和“中科系”几乎成了股票上涨的代名词，只要他多看了哪只股票两眼，立刻就会在股市上出现反应。他动手收购岁宝热电的流通股，购买的价格约22.35元，当这一消息一曝光，股价就一路上蹿，最高时升到38元。而“中科系”的收购成本为8000万元左右，靠这一轮股价上涨的获利就达5000万元。还有一段时间，他看上了莱钢股份，认为其H型钢生产线有长远的增长潜力，其实他从未去过莱钢，也未与公司管理层有过直接接触。结果，他的评论一见报，莱钢股份就连吃了几个涨停板。

最夸张的事情发生在2000年2月18日。该日，是K先生吕梁新婚大喜之日。在前一天，他对小丁开玩笑地说：“你能给我一份特别点儿的礼物吗？”小丁心领神会地嘻嘻一笑。这时候的小丁已是中国股票市场上“排名第一”的超级操盘手了，每天他都要指挥全国各地的70多名操盘手，用“科学而精密”的手法控制“中科系”的股票起伏。18日当天，中科创业的收盘价恰好停在了72.88元。神奇的小丁用自己的方式给老板送上了一份别人看来瞠目结舌的贺礼。由此可见，这群人玩弄股价真的到了随心所欲的地步。

因内讧而造成的崩盘

股市是一头嗜血的怪兽，庄家必须不断地制造新题材，才能够刺激行情，使股价维持在一个可观的高位上，而没有一个实业项目能够像股市所渴望的那样今日播种、明天收获。这几乎是一个从庄家到股

民都明白的道理，可是被他们一手养大的怪兽却偏偏不相信这一切。它需要刺激，需要狂热，需要源源不断的鲜血加以补充。

智商之高如K先生和小丁，自然不会不明白这个道理，可是这时候的他们真的已别无选择。

接下来我们将讲述故事的结局。让人感慨的是，这个惊天大骗局的崩塌，不是因为事情真相败露或操作失误，而是由于系内人马的内讧。

发动内讧的第一人，就是本次炒作中获益最多的朱大户。在过去的两年时间里，朱大户其实并没有参与很多具体的操纵业务，他的本职工作是死死抱住自己名下的股票，无论涨跌，咬牙不抛。根据他与K先生的约定，他必须一抱5年。两年以来，他的股票市值从亏损2亿元翻身陡增到了获利10多亿元，简直如做了一场甜蜜的大梦一般。可是，要他每天抱着这么一大笔账面财富不得动弹，简直就是一种煎熬。他几乎天天被一些很现实的疑窦和诱惑所困扰：万一证监会发现了中科创业是一场骗局怎么办？万一K先生暗地里抛股把他甩了怎么办？万一……一个更让他胆战心惊的消息是，北京的证监会已放出风声要加大监管力度，难道他们真的看不懂“中科系”这些几近小儿科的重组游戏吗？在这种巨大而莫名的忐忑不安中，朱大户决定不玩了。

2000年5月，正当新婚不久的K先生鏖战股市、雄心勃勃地构筑“中科系”的时候，日日盯盘的小丁突然告诉他，市场上出现了一个情况不明的巨手抛家，在不断地抛出股票套现，有好几次，每天都在1500万元左右。根据他的判断，除了朱大户，没有人手上有这么多的股票。小丁气愤地对K先生说：“我们上当了，纯粹是给他打工。”

K先生找到朱大户，后者倒也坦然，毫不惭愧地表示，“我不玩了”。

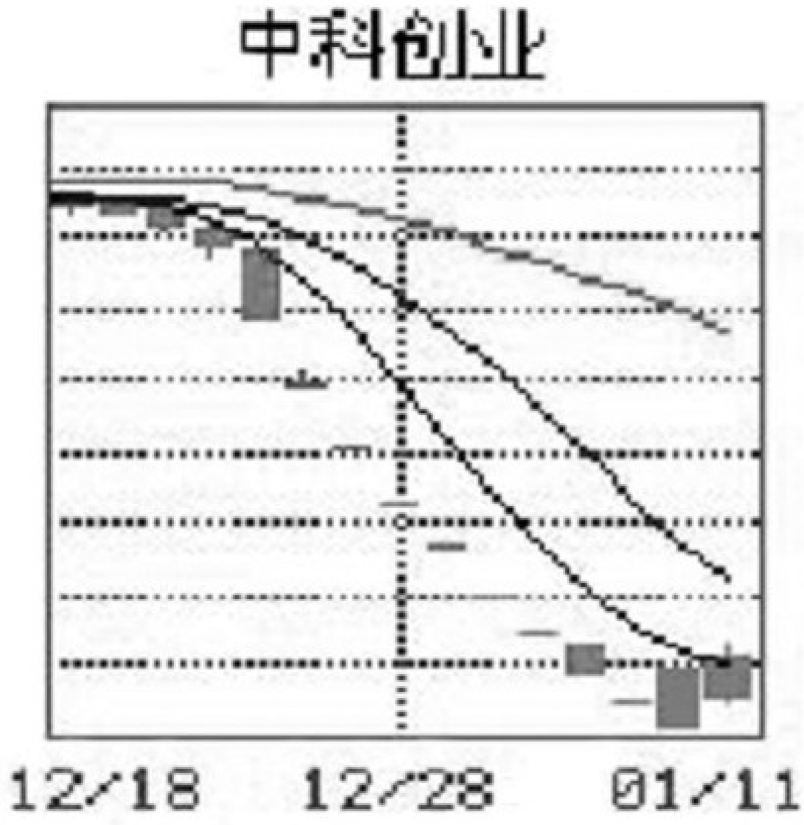
朱大户赖皮毁约，把K先生逼到了无比危险的境地。这时候的他也赚到了不少的钱，其名下的股票市值超过了4亿元。可是，这个人的野心比开装卸车出身的朱大户不知要大多少倍，他的梦想是在中国打造一个类似伯克希尔—哈撒韦这样的私募基金公司，他想当中国的沃伦·巴菲特。朱大户和康达尔无非是他逼近这个梦想的第一座桥，他不会让这个没有远见的暴发户毁了自己的远大前程。于是，在无法说服朱大户的情形下，为了保证盘中图形的完整，他只好不断地接盘补仓。据小丁后来在法庭上供认，为了接下朱大户的抛盘，“中科系”前后花了6亿元的资金。K先生认为，朱大户大概会适可而止的，因为那么多的钱他无法带出境外。

不过，他还是低估了朱大户彻底不玩的决心。8月的一天凌晨，正在睡梦中的K先生被人叫醒。一家跟他有深度合作、在港澳地区黑白两道通吃的“北京公司”，告诉他，朱大户租用了几条小快艇把数十箱现金偷运出了国境，其数目应该在11亿元人民币左右。K先生当即找到朱大户，他们在北京一家叫名人酒店的地方，最后一次面对面地谈判。K先生威胁道，那些跟中科创业合作的机构大佬们都已经非常愤怒了，他们传话说，如有背信弃义的行为发生，绝不容忍，绝不客气。可是，朱大户已经死不回头了，他对K先生说的最后一句话是，“股票总要卖出才能赚钱吧”。谈判结束后，K先生给他的律师打电话，问他如果朱焕良完全失控，该怎么办。律师大吃一惊，半天才想出一句话：“你有没有把事情的严重性跟他讲清楚？”K先生苦笑着说：“跟农民讲严重性，有用吗？”

如果说朱大户的中途出逃让K先生如腰间中刀，那么，发生在“中科系”内部的“老鼠仓”则好像是一群小鬼在撕咬他的四肢。

中科创业的股票20多个月天天上涨，自然让公司内部的人手痒不已，于是私下里建仓炒买股票，已是一个公开的秘密。很多高层甚至利用自己与营业部的相熟关系，拿着公司的股票去做质押。K先生对这种情况并非毫不知情，以前只是睁一只眼、闭一只眼。到朱大户开始大量抛盘的时候，他生怕稍知内情的公司内部人也随之出逃，于是，在与朱大户谈判破裂后的9月份，他下令清查“老鼠仓”，要求所有公司资金于年底以前结清。他当初打的算盘是，通过清理“老鼠仓”，把公司所有的资金全部聚拢，然后在元旦之后逐渐抛盘，全面退出中科创业。他相信，靠他的舆论护盘能力和小丁的高超操盘技巧，他和机构庄家们肯定能全身而退。

让他始料未及的是，“老鼠仓”的规模竟会有那么大。



中科创业的一条跳水股价线，粉碎了多少人的梦想

公司内部最大的“老鼠仓”居然是最受他信任、与小丁并称“左臂右膀”的申姓总裁。她私自将公司的股票拿出去质押，建仓规模达数千万元。在K先生的严令之下，以申总裁为首的“老鼠仓”们纷纷平仓出货，普通股民本来就对高位的股价颇为敏感，稍有风吹草动立即就会诱发大规模的出逃，于是，建立在一片谎言之上的中科神话陡然倒塌。

中科创业的股价崩盘是从12月25日开始的，在度过了一个吉祥无比的平安夜之后，高傲了将近两年的股价在圣诞节这天突然高空栽葱，一头摔在了跌停板上，更可怕的是，这一跌停就一连9个，股价从33.59元一路下跌到11.71元，50亿元市值烟消云散。中科创业的崩塌迅速波及“中科系”的其他成员，中西药业、岁宝热电等均上演跳水惨剧，股价数日之内腰斩一半。

这个时候的K先生如决战完败后的主将，面对兵败如山倒的局面，早已无能为力。

在中科创业股价跌停到第5天的时候，他托人传话给《财经时报》总编辑杨浪，表示愿意透露有关坐庄中科创业的内幕情况。杨浪是他的老相识，原来是《中国青年报》的知名编辑，8年前那篇改变了吕梁一生命运的《百万股民“炒”深圳》一文便是发表在杨浪负责的版面上。如今，星移斗转，人事俱非，K先生大概想让他的故事有一个完整的见证人。

两天后的2001年1月1日，中科创业股价还处在跌停风暴中，K先生在北京北辰花园别墅的家中与杨浪相对而坐，煮茶一壶，侃谈中科往事。他认为，自己的今日下场是“上当受骗”的结果，是“性格中刚愎自用的一面和文人性情的弱点令我贻误了战机，没能把握好转折机遇”。他透露说，在坐庄的过程中，与他有染的机构多达400多家，其

中不少都非常知名。他声称自己正在写作庄家自述，并已写了6万字，日后将把真相大白于天下。

正当K先生在别墅中侃侃而谈的时候，“中科系”内部已是乱成一团，当日哭喊着把钱捧来的债主们包围了位于国贸大厦33层的中科创业总部，有的人还往北辰别墅冲来。中科高层纷纷辞职，董事长和总裁相继面见媒体，声称“我们就像是光绪皇帝，被吕梁架空”；“我们并不知道内情，是最大的受害者”。1月5日，深圳中科召开紧急会议，宣布“彻底与吕梁决裂”。

被抛弃的K先生在后来的日子里，一直在家中坐困愁城。他一边整理有关文件、协议，一边宣称在等司法部门或证监会来传讯他。很多人对他主动现身暴露内幕非常不解。《中华工商时报》评论员水皮在《吕梁为什么跳出来》一文中说：“他此时觉得待在大牢里比待在外面被人追杀更安全。”



神奇的小丁到最后也不再神奇

K先生最终还是没有“如愿以偿”地被关进大牢。2001年2月3日上午，北京警方到北辰花园别墅将他抓获。9日，被公安机关监视居住的K先生突然神秘失踪。据称，“那天他披着军大衣潜离，消失在初春亚运村川流不息的人流中”。据分析，最终，他的结局可能有三种：至今潜藏在国内的某个地方；出逃到国外的某个地方；被人谋杀在地球

的某个地方。无论死活，那个文学青年吕新建、股评家吕梁和庄家K先生都不会——或者没有机会说出所有的秘密了。

神奇小丁的结局是这样的：他和妻子躲在一个亲戚的家里，幻想K先生会死里逃生给他打电话，然后再重整旗鼓。他在北京的岳母家接到了恐吓电话，来电威胁说，若他踏进北京城半步，就会剁了他的脚。公安机关于2001年4月将他抓捕归案，在拘留所里，他一夜愁白了半边头。第二年的4月，他以“操纵证券交易价格罪”被判处有期徒刑4年并处以罚金50万元。他在庭上说：“面对那些受损失的投资者，我感到非常惭愧。”

那个股价曾经上天入地的康达尔的结局是这样的：2001年5月，中科创业（集团）股份有限公司通过股东议案，宣布公司名称变更为深圳康达尔（集团）股份有限公司。10月29日起，公司股票简称由“中科创业”变更为“ST康达尔”。日后不了解这段历史的股民，比较1999年底的康达尔与2001年底的康达尔，会发现公司头上无非多了一顶“ST”的亏损帽子，而不会想到其间竟还隐藏着一段如此血腥而壮观的“中科创业”大惨剧。

从起点到终点，一切似乎结束得太过于快速了，原本应该余音袅袅的故事结尾好像被人动了外科手术似的干净。

为什么明目张胆的庄家行为始终无法得到有效的遏制？

为什么一家上市公司90%的股权被人控制，而监管当局居然一无所知？

为什么120多家证券营业部居然没有一人告发K先生们的股价操纵行为？

为什么那么多人愿意把巨资交给一个从事违法活动的机构？

为什么那些参与融资协议的律师都甘心知法犯法？

为什么那么多的媒体都愿意为中科创业抬轿子、吹喇叭？

为什么那么多的股票分析师、基金经理没有一个人对中科创业的重组提出疑问？

为什么全中国居然没有一个人对K先生所宣称的任何一个项目提出哪怕一丁点的质疑？

为什么涉及400多家机构的大骗局最后只以审判几名中科创业的员工而草草收场？

为什么那些神秘的机构总是能躲在幕后，一次又一次地得手？

这么多的“为什么”，如一只只充满血丝的眼睛，悬挂在中国股市通往未来的道路上。

中科创业　大事记

1994年11月1日，由深圳宝安区养鸡公司改组的康达尔A股上市交易。

1996年，庄家朱焕良在二级市场囤积康达尔股票。

1997年，香港突遭“禽流感”袭击，康达尔业务全面萎缩，朱焕良股市深套。

1998年秋，朱焕良与吕梁达成合作坐庄的协议。

从1999年3月起，吕梁在《证券市场周刊》上连续发表4篇《关于世纪末中国资本市场的对话》。5月19日，中国股市爆发“5·19”大

行情。

1999年12月，康达尔在深市涨幅最大的前20名股票中名列第17位，全年涨幅111%。康达尔发布公告，将公司名称和股票简称均变更为中科创业。

2000年3月和7月，吕梁分两次购买中西药业的法人股，成为公司第一大股东。6月，他购买胜利股份900万股转配股，成为第四大股东；同月，他又收购岁宝热电的流通股，成为第四大股东。“中科系”赫然成形。

2000年2月18日，吕梁新婚大喜，操盘手将当日中科创业的股价“做”到72.88元，以此为老板庆贺。



中科案审判现场

从1999年到2000年底，中科创业连续26个月被《中国证券报》列为投资风险最小的10只股票之一，并且长时间排名第一。

从2000年5月起，朱焕良开始私下抛售中科创业的股票，为了接下抛盘，“中科系”前后花了6亿元的资金。8月，朱焕良将所得的11亿元现金偷运出境。

从2000年12月25日起，中科创业连续9个跌停板，50亿元市值烟消云散，“中科系”股票均上演跳水惨剧。

2001年1月1日，吕梁约见媒体记者，坦陈坐庄事实，声称与他有染的金融机构多达400多家。

2001年2月3日，北京公安机关对吕梁实行监视居住。9日，吕梁神秘失踪。

2001年10月29日，中科创业发布公告，将股票简称变更为“ST康达尔”。

2002年4月，北京市第二中级人民法院公开审理中科案，6名相关人员以“操纵证券交易价格罪”被判刑。

档案存底　第一代庄家的结局

庄家是1995年到2005年期间中国股市最神秘而凶猛的一群人。他们在法规尚未成熟的市场中上下其手，骄横非常，以无所不用其极的违规行为和弥天谎言，一次又一次地玩弄着千万股民。2004年8月，由新华社主办的《瞭望东方周刊》刊文《中国第一批操盘手的真实下场》，披露了29名操盘手的资料（详见下表）。他们中的大多数都曾是证券市场上呼风唤雨的人物，某种意义上都属于庄家，只是大庄和小庄的区别罢了。

从结局上看，这29名操盘手的结局不外乎8种：窘迫的有8人；逃亡的有7人；入狱的有5人；转行和赔光的各有3人；剩下3人的结局分别是禁入、失踪和胜利。除了一个叫赵笑云的在当时还侥幸存活外，其余都已在癫狂中烟消云散。

出生于1970年的赵笑云有“国内第一股托”之称。他的经典战例是“运作”青山纸业。青山纸业自1997年上市后无甚表现，股价一直徘徊于八九元附近。而2000年6月，借职工股上市，该股却一改疲态，走出了翻番的行情。2000年7月22日，赵笑云开始在各大媒体上对其大肆推荐，随后该股连续上涨。7月29日，他再次推荐该股，并明确给出目标价位——第一目标位28元、第二目标位40元，而此时的股价在15元左右。此后，他又多次发表文章，推荐该股的成长性，并称要“咬定青山不放松”。青山纸业股价一路上扬，后发生大幅换手，庄家乘机出逃，散户损失惨重。在2000年前后，赵笑云和他所属的证券投资咨询机构东方趋势声势最大，在各大报刊的荐股比赛中频频领先，尤其是在一个“南北夺擂”模拟实战中，居然创造了累计收益率2000%的战绩，为同期市场收益的50倍。

2002年5月24日，中国证监会网站公布了截至2002年4月30日的证券投资咨询机构及其执业人员名单，赵笑云及其所在的东方趋势被排除在外。赵笑云为何突遭监管层封杀？证监会对此并没有给出明确的说法，只是含糊地称其“涉嫌操纵股价，现在还在调查中”。据知情人士透露，赵笑云早在2001年就已携妻去英国“留学”。赵笑云虽然实现了胜利大逃亡，但留下的是“笑云不是庄，青山可为证”的反讽。

中国第一批29名股市操盘手情况表

序号	姓　名	属性	下场	经典案例	文凭	风格	爱好	最高财富
01	马　晓	私募	赔光	界龙实业	高中	激进	赌博	1000 万元
02	唐万新	私募	赔光	湘火炬	大专	重组	旅游	30 亿元
03	康晓阳	券商	入狱	申华股份	本科	差价	围棋	6000 万元
04	庄晓雁	券商	逃亡	苏常柴	本科	双轨	钓鱼	100 万元
05	张少鸿	期货	入狱	深发展	中专	策动	历史	1 亿元
06	吕新建	私募	逃亡	中科创业	本科	重组	诗歌	2000 万元
07	夏晓雪	券商	禁入	新亚快餐	本科	重组	洗澡	500 万元
08	王寒冰	券商	逃亡	琼民源	本科	差价	围棋	200 万元
09	蔡　明	券商	窘迫	海虹控股	研究生	双轨	嫖妓	1000 万元
10	华　实	私募	窘迫	/	本科	顺势	旅游	2000 万元
11	苏　华	私募	赔光	/	本科	顺势	赌博	1000 万元
12	陈　荣	私募	转行	本地板块	大专	重组	保龄球	27 亿元
13	赵笑云	私募	胜利	青山纸业	本科	差价	音乐	1 亿元
14	高　岭	券商	逃亡	辽源得亨	大专	差价	足球	100 万元
15	常晓建	企业	窘迫	漳泽电力	本科	闪电	读书	1 亿元
16	花　荣	私募	窘迫	西藏明珠	本科	盲点	足球	2000 万元
17	肖建华	私募	窘迫	明天科技	本科	重组	旅游	1 亿元
18	张　海	港资	转行	方正科技	本科	收购	足球	8 亿元
19	孙田志	券商	入狱	虹桥机场	大专	策动	嫖妓	2000 万元
20	刘志远	私募	逃亡	世纪中天	研究生	收购	历史	1 亿元
21	黄　镇	期货	窘迫	绍兴百大	中专	差价	赌博	1 亿元
22	张雁翎	券商	窘迫	郑州煤电	大学	差价	历史	200 万元
23	洪　猛	券商	窘迫	太极集团	大学	顺势	旅游	6000 万元
24	苗少锋	券商	失踪	浙江中汇	大专	差价	赌博	100 万元
25	罗　成	企业	逃亡	亿安科技	大学	重组	读书	2 亿元
26	雷立军	私募	转行	深天地	高中	闪电	嫖妓	5000 万元
27	李宏卫	企业	逃亡	兴业房产	高中	收购	哲学	100 万元
28	魏建军	券商	入狱	外高桥	研究生	策动	诗歌	100 万元
29	石　军	券商	入狱	华银电力	本科	顺势	骑马	2000 万元

八方说词

就如同捷克小说家米兰·昆德拉曾经写过的，“事情总比你想象的要复杂”。在中国股市发生的那些故事，谜底总比你想象的还要阴暗。对于庄家现象，社会各界喊打多年却始终无法根绝，经济学家从制度设计的角度进行反思，提出了很多深层次的改革命题。透过吴敬琏等专家的观点，我们可以发现，文化人吕梁之所以成为K先生，是一个制度性的产物。

为什么中国股市像赌场

吴敬琏（经济学家、国务院发展研究中心研究员）：**中国的股市很像一个赌场，而且很不规范。赌场里面也有规矩，比如说你不能看别人的牌。而在我们的股市里，有些人可以看别人的牌，可以作弊，可以搞诈骗。坐庄、炒作、操纵股价可说是登峰造极。**

现在中国市场上操纵股价的有3类：一类是中介机构；一类是上市公司的某些知情人，即有内幕消息的人；还有一类就是资金的供给者，可以是银行，也可以是其他的资金供给者。他们共同密谋后就低价吸纳股票。炒作的办法大概有两种：一种是关联机构互相炒作、互相买卖，买卖非常频繁，把价格炒上去；另外一种就是由有关的上市公司放出利好消息，然后把股价拉升上去。当他们发现有中小投资者或局外的大投资人跟进的时候，就偷偷地跑掉，把后来跟进的人套住，这时股价就不断地往下跌。不要把股市变成“寻租场”。由于管理层把股票市场定位于为国有企业融资服务和向国有企业倾斜的融资工具，获得上市特权的公司得以靠高溢价发行从流通股持有者手中圈钱，从而使股市变成了一个巨大的“寻租场”。因此，必须否定“股市为国有企业融资服务”的方针和“政府托市、企业圈钱”的做法。

张维迎（经济学家、北京大学光华管理学院院长）：中国股市为什么骗子奇多？在中国股市，缺少真正的长期投资者，政府随意地管制，大家没有稳定的预期，所以才丑闻不断。

我说中国股市实际上是一个“寻租场”。管制使烂柿子值钱、好柿子难卖。现在股市之所以能不断扩展，是因为政府的资源无穷无尽吗？资源当然不会无穷无尽，但现在还没有耗尽。你犯了错误，政府必然会调用其他的资源来掩盖你的错误，政府的隐含担保使得所有在股市上玩的人都预期自己不会受到损害。在西方，如果企业垮了，股票将一钱不值；但在中国，一个企业破产了，可能创造出对“壳”的需求。这个“壳”在经济学上是什么意思？它代表管制租金。在市场中，破产的企业是不可能有人来买的；即使买，也不用付多少钱。我要上市，我自己可以上市，我干吗要披着你的外衣？但在中国不同，上市是政府的垄断行为，我自己上不了市，就只能借壳上市。你去卖西红柿的时候，如果烂的西红柿和好的西红柿搁一块的话，好的西红柿的价钱也会掉下来。但我们的问题是，好的西红柿不让卖，只能卖烂的西红柿，所以我为了卖我的好西红柿，只好将它塞进你的烂西红柿中混着卖。当前股市上烂的西红柿很值钱，损害的是好的西红柿，后者达不到应有的价格。

中国的股市还是个资金黑洞，什么时候资源用完了，也就完了。从时间上看，一旦大家预期到场外资源要用完，股市就会崩盘。然后，股市再慢慢走上正轨。垄断创造和吸引了更多的骗子。股市中的欺骗其实是政府有意无意中造成的。政府为了防止欺骗，又要采取一些其他的措施。好比说规定上市公司3年净资产收益率在10%以上才能增发配股，由此导致上市公司进一步采取短期行为。试想，我上市后募集了1个亿的资金，加上我原来的1个亿，我每年必须有2000万元的利润才有可能配股，但实际上任何一个好的项目都不可能一两年内就赢利。那么，这个上市公司该怎么办呢？它自己就最有积极性去坐庄

炒作。它本来过不了这一关，但现在自己炒自己，过了这一关，而实实在在的企业反而不敢上市，因为它上市后达不到这个要求。从理论上讲，这个东西不难理解。就像斯蒂格利茨和温斯的信贷配给理论提出的，由于存在着“逆向选择”，银行的贷款利率提得越高，老实的企业越不敢来贷款，来的全是骗子和冒险家。由于“逆向选择”，越有能力操纵股市的人越愿意上市，因为它最有“能力”满足监管的要求。

胡舒立（《财经》杂志主编）：中国的证券市场有着强大的“庄股”支撑体系，正是庄家的天堂。这是个让人难以接受的结论，但现实就是如此。在整个庄家支撑系统中，最粗壮的基干就是金融支撑系统。

事情说起来显得有些简单：证券市场不是个封闭的体系，其运转有赖于金融系统；疾患缠身的金融系统，又反过来使证券市场病征加重。在吕梁案中，帮助庄家创造两个月内“融资”54亿元的中介机构，正是明知其操纵股价违法违规，却又争先恐后不遑稍让的众多证券公司，其中绝大多数是国有大型证券公司，总计有153个营业部。帮助吕梁“融资”的券商们的名单，见诸检察院的公诉书，被广泛刊登于各家媒体。然而，或因涉案者过多，或因法律界定的含混，或因其他，相关责任者并没有受到任何司法追究。不独如此，其中不少责任者在风头过后仍官复原职，甚至仍然升职，看来在其本公司的心目中确实不是违规，也不是失职。如此结局，虽然在人们意料之中，可以有种种说得过去的解释，但也无可争辩地表明，中国证券市场的庄家支撑体系是何等坚固！

监管当局为证券市场激浊扬清做了许多事情，一连串为恶最甚的案件被查处、被曝光、被绳之以法，确实起到了震慑作用。在震慑之余，如今前车之辙已经昭然，可知吕梁们的出现不是偶然，而庄家们的帮凶其实是一个完整强大的支撑系统。如果还想朝着既定的方向走

下去，现在就已经到了对庄家系统施行手术、掘其根本的时候了。这关乎中国证券市场是否能够有一个健康的未来，关乎中国市场经济体系的未来。当然，手术者也不应当只是一家监管部门或一个方面军，这需要全局性的坚决行动。

道理很简单，重要的是尽快达成共识，付诸实施。否则，新的吕梁再现江湖，恐怕不过是时间问题。

华晨 “拯救者”的出局

如果故事可以重来一遍的话，仰融一定会把“下一个场景”设在大连或辽宁省的其他某个城市，而不是南方的宁波。一位有惊人商业天才的企业家失足于一个政商常识。仰融的故事再次证明——没有学会妥协的企业家很难在中国商界成功；没有学会“政商博弈术”的企业家甚至很难在商界立足。

也许过了很多年后，当教授们在课堂上讲述中国汽车的成长史时，都会不可避免地以一种褒贬难辨的口吻，幽幽地说：“从前，有一个人，叫仰融……”

这是一个开头很像神话的故事。在一片混沌未开的天地里，突然横空杀出一个连名字和故乡都十分神秘的武士，没有人知道他来自何方，他的武功授自何人，他挥舞着一把叫资本的战刀所向披靡。这是一个善恶难辨、面目不清的武士。他试图拯救一个已经丧失斗志、日渐沉沦的行业，在某些时刻，他仿佛已经成功了。这个神勇的武士看上去是那么强悍和无所不能，但实际上他也有自己的“阿喀琉斯之踵”。为了避免灾难的发生，他精心地设计了一个庞大而云缠雾绕的“资本迷宫”。

但是，这个设计了迷宫的人，最终还是在迷宫中走失了。他的结局是成了一个在逃的通缉犯，在大洋彼岸，眼睁睁地看着自己10年打下的“帝国”一天天衰弱沉没。没有人说得清楚，这到底是武士的悲剧，还是那个行业或时代的悲剧。

他的故事很曲折，很惊心，也很悲情。即便过了很多年，当人们谈论起他的时候，仍然会感觉百味杂陈，一言难尽。

亮相：催生“中国第一股”

1991年夏天，中国商业界最轰动一时的新闻是“罐头换飞机”。南德集团的牟其中用价值4亿元人民币的500年皮日用小商品换回4架苏制图-154飞机，他自称从中赚了8000万元到1亿元。这桩颇有点异想天开的交易，在媒体的大肆渲染和报道后广为人知。所有的人都对之津津乐道，惊叹为资本经营的天才典范。在上海东湖宾馆7号楼的办公室里，当人们正热烈地议论着这件事的时候，35岁的仰融坐在高背大皮椅上，一脸的不屑。当时，他潜心策划的一个资本项目运作已接近尾声，而从日后看来，它的确比以物易物的“罐头换飞机”要高超和精妙得多。

在很多年里，仰融把自己的出身和经历包装成了一个谜。他自称是安徽徽州人，西南财经大学毕业，拥有经济学博士学位。在一次公司内部会议上，他介绍自己的经历时还说：“在越南打过仗，1988年受了一次大伤，腿断了，头也打开了，三进手术室，奇迹般地、没有残疾地活了下来，这以后便开始既珍惜又藐视生命。”而实际上，他出生在江苏省江阴市北国镇，原名叫仰勇，兄弟4人。他拿到经济学博士学位是1995年前后的事情了，在这之前他应该没有读过任何大学。初中毕业后，他先是做了一阵子的厨师，后来承包过家乡的一个小商店，再后来到江阴市外贸公司上班。他有一个叫仰翱的二哥，在无锡办了一家精细化工厂。1989年9月，仰融所在的外贸公司发行400万元企业债券，他就拿着这笔现金跑到上海去炒股票了。此人自幼胆识过人，天性颇不安分，在浑水一片的早期股票市场上自然如鱼得水，成了第一代资本炒家。当年的上海东湖宾馆是早期炒家们聚集的根据地，沪上颇有名的杨百万、刘太、朱焕良等人都曾在此扎营坐庄，仰

融日日跟这群人厮混在一起，兴风作浪，很是赚到了一点钱，同时也历练出一番纵横捭阖的运作本领。在某一天，他索性把自己的名字改成了仰融，大有“仰仗金融”的寓意。1990年前后，因机缘凑巧，他结识了一个大人物。



仰融

这个大人物是中国金融学院党委书记许文通。许老先生是江苏启东人，仰融的邻县同乡。他是老资格的金融教育家，中国金融系统很多显赫的官员和学者都曾经受教于他，在这个圈子里人脉深厚，一时无二。仰融虽非科班出身，但他独有的资本嗅觉和精干的操作能力却颇得许老先生的欣赏。通过许文通，仰融结识了一些高层政商人士。在这种交际中，仰融视野陡开，褪去了不少草莽气，因而也比苟且于灰色角落、只知道倒买倒卖的杨百万等人有了更远大的前程。在许文通的鼎力相助下，仰融赴香港创办华博财务公司，其初始出资方为许文通担任董事长的海南华银国际信托投资公司[13]。

20世纪90年代初期，许多机制僵化的国有企业已经江河日下，难以为继，报纸上开始连篇累牍地讨论国有企业的“生与死”。而在许文通等人看来，要把国有企业搞活，仅仅靠管理松绑和财政输血显然是条走不通的死路，因此必须在制度架构和运营模式上有大胆的创新，而资本市场无疑是最可倚重的一种资源和手段。年轻气盛的仰融很是赞同这种理念。于是，在圈内人的引领下，他接触到了东北一家陷入困境的国有客车厂，它就是沈阳金杯客车厂。

沈阳金杯客车厂是一家组建不久的工厂，1987年，沈阳农机汽车工业局将局内的50多个小型的汽车修理和部件工厂拼凑在一起，由快到退休年龄的副局长赵希友出任厂长。赵希友虽已年近60岁，却是一个很活跃和有闯劲的改革家。金杯创建之初，人员涣散，设备老旧，资金缺乏，几乎一无是处。赵希友想到了发行股票的办法。根据当时的报道，金杯是东三省第一家被允许公开发行股票的股份制企业。赵希友的募资规模是1亿股，每股1元。为了融到资金，赵希友使出了浑身解数，他甚至跑到北京国家体改委的大院里贴布告卖股票，好奇的媒体记者对这个新闻大加报道。不过，他摆摊一天，也只卖出了2.7万股。就这样，从1988年底开始发行股票，历时1年有余，还剩一半股票在自己手上。就在这个时候，仰融北上，以拯救者的形象出现在了焦

头烂额的赵希友面前。他开口讲的第一句话就是："请你把剩下的股票都卖给我吧。"更让赵希友匪夷所思的是，这位南方来的年轻人对他说："我要让金杯成为第一家在美国上市的中国公司。"

1991年7月22日，仰融以原始股的价格买下了4600万股记账式股票。这些股票被装在20个纸盒箱子里，从沈阳空运到了上海，在东湖宾馆7号楼的地下室里，仰融从上海财经大学雇来一个班的学生花了大半个月的时间，把它们一一填名过户。于是，他成了金杯的大股东。

日后一个始终没有解开的谜团是，仰融用于购买金杯股票的资金是从哪里来的。2003年，仰融在接受凤凰卫视采访时称，他投入金杯的资本，一部分是向其兄长借的，另一部分是在上海炒股所得。而据很多股市专家指出，1990年前后的中国资本市场规模非常之小，深圳和上海的两个证券交易所都是在1990年12月才正式创办的，进入流通的股票不到区区20只，仰融纵有通天奇才，也绝无可能在一年半载里敛聚起数千万元的财富。据大学毕业就跟随仰融的苏强称，在1991年3月，他到东湖宾馆投奔仰融的时候，"在仰融手下，主要也只是三五个人，没有什么职务，成天拎个包，里面装好多身份证和图章飞来飞去，和企业管理绝不沾边。什么是合法的，什么是违规的，说不清楚"。另据2003年的《21世纪经济报道》披露，有档案显示，仰融策划收购沈阳金杯，其投入的所有现金都来自许文通掌控的海南华银国际信托投资公司。

在购股事宜完成后，仰融迅即赴美。在纽约，美林证券分析师汪康懋正翘首等待着他。据汪康懋回忆，仰融穿着一件厚重的军大衣走在狭窄而高楼耸立的华尔街上，他大声说："我们要把五星红旗插在这个地面上。"在汪康懋的牵线下，第一波士顿证券公司答应做沈阳金杯上市的承销商。汪康懋还记得他第一次去沈阳工厂时的吃惊心情。尽管他已经对中国国有企业的落后状况有了充分的心理准备，可是眼前看到的景象还是让人十分气馁："金杯汽车是一个非常老旧的

厂，有50来个部件厂，很粗放，很差，手工作坊型的，根本拿不出手。工厂的厕所是漏风的，国际会计师事务所的女会计师都不愿进去。”当时的企业现状是，金杯几乎没有什么优质资产，其主要出产的海狮客车每年只能卖出2000辆，有99%的零部件都是从日本进口的，时值日元狂涨，工厂的回笼资金还不够买零部件。在国际资本市场上，纽约证券交易所一向以规范严格而著称，在当时，连香港和台湾地区都没有企业在这里上市过。可是，在汪康懋、仰融两人的运作下，沈阳金杯的上市文件竟通过了美国证券监管机构的审查，最终得以被批准上市。客观而言，论及第一家在美国上市的中国国有企业，怎么也轮不到名不见经传和了无生机的沈阳金杯。其之所以能意外胜出，主要得益于美国资本市场开始对“中国概念”特别青睐，而他们又对这个社会主义国家毫无认知。就这样，送到门口的“金杯”成了被选中的对象。

在1年多时间的上市过程中，英语不太好的仰融其实只去了两次纽约，美国方面的大部分事务都交由汪康懋等人奔波搞定，而他主要的精力都放在国内资本的组合上。种种迹象表明，在进入金杯的时候，资历浅薄、民间炒家出身的仰融与其说是收购者，倒不如说更像是一个活跃于幕前的操盘手，在他的身后隐藏着一个强大的政商关系群和错综复杂的资本网络。然而，这位心思缜密的人显然不甘于扮演这种“皮影人”式的江湖角色，他要拥有自己的“王国”。就在买下金杯股票的当月，华博财务公司、海南华银国际信托投资公司与沈阳金杯汽车制造有限公司组建了新的沈阳金杯客车制造有限公司，注册资本2998万美元——之所以是这个很奇怪的数字，是因为当时政策规定，3000万美元以上的合资项目要上报国务院审批。金杯占60%的股份，华博和华银分别占25%和15%的股份。1992年，华银把所有股份又转让给了华博。6月，在高人的指点下，仰融悄悄在素有“免税天堂”之称的大西洋小岛百慕大设立了一个项目公司——华晨中国汽车控股有限公司，此公司由华博100%控股，沈阳金杯客车制造有限公司

40%的股份被全部注入这家专门用于上市的“壳公司”。到8月，仰融以“股份只有40%，不符合在美独立上市条件”为理由，又安排了一次关键性的换股，将华晨对金杯客车的控股比例扩大到51%，成为该公司的控股方。与此同时，仰融不动声色地完成了对华博的资本改造，其股权结构改为仰融占70%、另一自然人占30%，法定代表人仍是仰融。在这一过程中，许文通与华晨的关系十分耐人寻味。在数次洗牌后，收购资本的提供方、国有性质的海南华银日渐淡出；1993年，许文通离开海南华银，随即出现在“华晨系”的控股核心——香港华博财务公司，并出任董事长。

很显然，仰融通过这一系列让人眼花缭乱的资本重组充分放大了自己在这个上市项目中的权益。他在资本运营上的卓越想象力和操作才能，在这个时候已经鲜明地展现了出来。在这个过程中，有一个小小的细节，在当时被他自诩为精妙之笔，而日后却成了他的“阿喀琉斯之踵”。

当时，沈阳金杯要在美国上市，仅凭一个国有企业的概念还不足以引起美国投资者的兴趣。于是，在幕后人士的指点下，1992年4月，仰融的华博与许文通掌管的海南华银、中国金融学院以及中国人民银行教育司共同发起成立了中国金融教育发展基金会，其性质是“非官方的非营利性组织”，注册资金由中国人民银行教育司从“事业创收”中拿出10万元，华晨则出资100万元，仰融出任董事、副会长。随后，华晨公司隐身其后，其资产以“划入”的方式全部装入基金会中。在某种意义上，这个基金会对于金杯的上市起到了决定性的作用。参与上市全过程的汪康懋证实说，美国证监会官员到中国考察时，中国人民银行出面进行了接待，一些文件都是在中国人民银行的一个会议室里签署的。汪康懋说：“没有他们，华晨上市不好办。”

将一个有中央银行背景而性质又是非官方的非营利性组织的基金会，作为上市公司的主要股东，实在是一个非常奇妙的构思。它既可

以激发投资商无限的想象空间，而又对实际运营不造成影响，这可谓是华晨上市一案中最为精妙和关键性的一着。然而，造化弄人的是，10年之后，正是这精妙的设计最终造成了一代枭雄仰融的出局。

1992年7月，金杯汽车A股在上海证券交易所上市。10月，以金杯客车为主要资产的华晨公司在纽约证券交易所成功上市，作为“社会主义国家第一股”，在华尔街引起了很大的轰动，获得超额认购85倍，融资7200万美元。《华尔街日报》在报道中说：“这是一个象征性的事件，也许从今天开始，社会主义中国真正融入了资本主义的游戏中。”

将一家效益乏善可陈、毫不起眼的公司重新“包装”，居然能够在国内及全球最重要的资本市场上双双融资成功，这可算是一个罕见的事件。当时的中国，证监会尚没有成立，连《公司法》都还在讨论之中，华晨的海外上市游走在政策的边缘地带，居然突围成功，非专业出身的仰融财技之高超实在令人钦佩。日后，他十分自得地对《中国企业家》记者说：“外国人认为我是推动中国企业国际化的第一人，他们说中国国际化的税收是我推动的，中国企业国际化的上市准则是我推动的，上市的国际会计准则是我推动的。后来，很多中国公司到美国上市，全是拿我的招股说明书换成它的业务内容跟着上市的。”其言不无夸张之处，但也大半算是事实。全球知名的哈佛大学商学院便曾把华晨上市招股书收录为经典案例教材。

在美国上市成功，得益最大的当然是金杯客车。这家由农机部门拼凑而成的汽车厂一跃成为国内产权性质最优化的知名企业。工厂所在的沈阳大东区是国有老牌企业林立的地区，其门前一条“东北大马路”蜿蜒6公里，20世纪五六十年代创办的钢厂、钢管厂、起重机厂、建筑机械厂和陶瓷厂等比邻而建，在1991年前后都已相继陷入困境，只有马路尽头的金杯汽车厂竟凤凰涅槃，焕然一新。因金杯客车的上

市，辽宁省和沈阳市雄心勃发，发誓要在东北打造一个全新的汽车产业基地，用当地官员的话说，“要把沈阳建成中国的底特律”。

造车：打造“中华第一车”

华晨上市让仰融一战成名。不过在当时，金杯客车在他眼中无非是资本运作的一个题材而已，对于汽车行业，他所知不多，而且也兴味索然。他当时最想干的事情是如法炮制，把一家又一家的国内公司弄到美国去上市。因此，他很高调地在上海搞了一次研讨会，推广华晨海外上市的经验，结果北京相关部委得知后大为不快，发通知警告华晨此举是“非法”的。仰融的复制梦就此破灭。

事实上，就在仰融购买金杯股票的1991年，中国汽车产业正经受着一次世纪阵痛。

这一年的11月25日，中国硕果仅存的国产轿车——“上海”牌轿车宣告停产。在此前的1987年，“红旗”牌轿车已经停产。至此，中华人民共和国成立后的两大轿车品牌均宣告消亡。不少工人闻讯从市区赶到安亭，争相与最后一辆“上海”牌轿车合影告别，有人眼里还泛起了泪花，还有人则手抚车身，依依惜别。在这种伤感时刻，德国大众在华投资却逐年增加，它出产的桑塔纳轿车年产6万辆，竟接近“上海”牌轿车在过去28年里的总产量，已成为中国市场的第一轿车品牌。1991年8月的美国《商业周刊》评论说：“1990年，上海大众的税后利润一举超过了大众的全球赢利目标，其原因之一是，只有在中国这样的国有经济条件下，一辆普通的大众桑塔纳轿车才能卖17.8万元人民币，几乎6倍于该产品的世界平均价格。”1991年5月，国家有关部门决定，在未来4年内报废170万辆在1974年前制造的老汽车，绝大多数的国产老轿车都在此列。这对于中国汽车产业来说无疑是一个天大的利好，可惜那些老迈的国有老厂已经无缘分享这块大“蛋

糕”。《南华早报》引用物资部门官员的话说：“政府将为机关和企业用新车替换旧车提供财政方面的帮助，这些新车主要是由中国与美国、日本、德国和法国的合资工厂生产的。”

在资本市场鏖战多年的仰融很快意识到，无意中踏入的汽车行业也许是中国最具成长性的领域。就在美国上市后的一年，与仰融交好的赵希友退休，沈阳市政府把国有股出售给了长春一汽，试图傍住大船好出海。然而，两三年经营下来却起色不大。从1995年起，仰融以大股东的身份接管了金杯客车的管理权，把精力逐渐转移到经营业务上。当时的汽车行业因多年的垄断经营，各大汽车厂家均裹足不前，业内“行规”重重，暮气十足。当仰融真正进入之后，这位大局观十分清晰和敏锐的战略家很快成了一个让人头痛的“颠覆者”。

金杯公司的主打产品是“海狮”牌小客车。而在这个市场中，长春一汽的“解放”牌面包车无疑是当之无愧的“小霸王”，风头正劲。仰融把全公司最优秀的研发人员全部集中起来，专门针对“小解放”开发出了一款低成本的海狮新车型。在这期间，发生过一段很见仰融性情的逸事：仰融曾去长春拜访一汽董事长耿昭杰，耿昭杰傲慢待之，仰融颇为不忿。海狮新车型设计出来后，仰融卷着图纸再找耿昭杰，说：“我这个车一卖，你的小解放肯定就不行了。但是我开发这个车呢，也肯定要亏本。我一个月生产500台，一年打个折就是5000台，你每台车给我1万元，总共5000万元，我把这个型号的许可证卖给你。这个情况，我现在通报给你，如果你不同意，我就按我的方式干了。”耿昭杰从来没有见过这种人，以为他一定是疯了。新海狮推出市场之后，因其造型新颖、价格低廉、营销手段灵活而深受中小城镇用户的欢迎。仅1年后，一汽的“小解放”就由赢利转入亏损，两年后，被迫退出了竞争。



金杯客车在装配中

在经营策略上，仰融将业内的“行规”一一打破。他从《孙子兵法》中悟出的座右铭是“知变则胜，守常必败”。因此，他每每以打破常规为制定战略的第一要义。海狮客车第一个在产品广告中打出售价，从而杜绝了经销商中间做手脚的可能；它还第一个实行全国统一份额折让，全国各地经销商不分远近大小，统一折让百分点，杜绝了内部人员与经销商勾结牟利的弊端。此外，仰融还把金融业的承兑汇票制度引入汽车业，公司总销售额的60%用承兑汇票，大大降低了流动资金的占用率。

本来就对汽车业不熟悉的仰融，在经营上毫无包袱和成见，因此打起仗来新招迭出。从1996年起，沈阳金杯一路高歌猛进，迅速成为国内轻型客车市场的老大，每年的销售额都以50%的速度增长，一直领跑同业，并创下了投资回报率高达30%的行业纪录，其销量也从1995年

的9150辆起连年递增，到2000年已经达到6万辆。被业界鄙视为“门外汉”的仰融，交出了一份让所有业内高人都感到惭愧的成绩单。

初战告捷之后，仰融对汽车行业的兴趣越来越高。一个小小的轻型客车市场显然无法让他吃饱，他又把目光迅即投向了这个行业最肥沃的一块天地：家庭轿车。20世纪90年代末是中国消费市场的一个突变期，在食品及家电商品获得了高速成长之后，大宗耐用消费品的兴盛时代到来了。随着民众购买能力的提升以及国家政策的鼓励，房地产和汽车成了新的消费热点。从1996年起，家庭轿车的拥有量连年翻番，众多专家纷纷预言，中国的家用轿车时代已经到来了。到2000年6月，北京的私人轿车保有量达到41万辆，成为国内第一个私人轿车超过公务车的城市。与此相关的是，汽车行业的暴利现象已昭然若揭。有人将中国与美国的轿车价格进行比较，同等性能的大众甲壳虫，中国的售价是美国的3.36倍，别克是2.36倍，丰田花冠是2.8倍。让人吃惊的暴利，无疑意味着汽车行业有着巨大的成长空间。

尽管市场前景广阔，但是对于中国的汽车制造商来说，机会却未必很大。因为，汽车行业是一个技术含量很高，规模效益又十分重要的重型工业。历经百年激烈竞争，全球范围内，德国、美国和日本的十来家跨国汽车公司几乎已经垄断了汽车的技术话语权和品牌号召力。在中国市场上，原有的“红旗”牌及“上海”牌轿车都已经被巧妙地消灭。新华社记者、知名汽车观察家李安定曾用“百病缠身”来形容国内的汽车工业状况：投资分散，开发能力差，生产成本高，销售服务体系近乎原始。他断言，如果中国汽车业不能通过巨额资金的筹集来完成结构调整和重组，全军覆灭绝非危言耸听。正是在这种大环境下，作为一家在家庭轿车领域毫无经验的企业，竟试图从这群大老虎嘴里夺食，实在难于上青天。

可是，仰融偏偏不信这个邪。他提出，“要制造拥有百分百知识产权的中国轿车”。此言既出，业内领袖纷纷摇头。

仰融造轿车，并不像别的企业家那样，按部就班，沿台阶而上。他是中国首屈一指的资本运营大师，其胸怀、格局当然非常人可比。从1997年底起，仰融就开始筹划引进德国技术和设备，打造一条年产10万辆轿车的生产线。1999年3月，华晨控股上海老牌上市公司申华实业，并更名为“华晨集团”，这成为他打造华晨汽车帝国的一个重要的资本平台。10月，“华晨中国”在香港联合证券交易所成功上市，发行1958万股股票，募集资金6.5亿港元。仰融对外宣布：“华晨将在5年内斥资40亿元，打造中国人自己的轿车。”

仰融在自主品牌的打造上实行的是双轨并行的战略。一方面，通过委托设计、自身滚动积累的方式培育核心研发能力。华晨出资1亿元，与清华大学联合成立了清华大学汽车工程开发研究院，仰融出任理事长。另一方面，他打破常规的合作模式，在中国申请加入世贸组织的大背景中，同世界级别的汽车公司寻求不同形式和内容的合作。他认为，中国汽车工业现有三种发展模式：第一种是合资；第二种是许可证生产，搞引进；第三种是自主开发，在全球合作分工。他说：“我现在正在研究第四种，应该与全球的汽车行家联合开发，共享资源和平台，划分市场。”

在这种战略思想指导下，华晨先后与5家国际大汽车公司开展了广泛的合作，仰融得意地称之为“五朵金花”：与宝马公司达成意向，合资生产宝马在全球销售最好的3系和5系轿车；与美国通用共同投资2.3亿美元组建合资企业，生产雪佛兰卡车和SUV；接手位于湖北孝感的三江雷诺，控股55%，计划引进雷诺家用型经济轿车“甘果”；收购沈阳航天三菱，与三菱合作生产轿车发动机；与丰田公司合作，开发适合中国市场的丰田经济型轿车。此外，华晨还与世界第一大汽车零部件生产供应商德尔福公司共同开发491Q-ME汽油发动机，准备将之装备在金杯客车和皮卡车上。

“五朵金花”使华晨从一开始就跟巨人们站在了一起。在“金花”们的拥围下，自主产权的轿车研发便不再是闭门造车：仰融请世界著名设计大师乔治·亚罗主持车型设计，整车性能验证由国际权威机构——英国MIRA公司试验鉴定，冲压、装焊、涂装、总装四大工艺设备均由世界著名汽车设备制造公司提供，其重要的总成件、配件则由国际著名汽车厂商供应。他将新轿车的品牌名定为象征意味十足的“中华”。

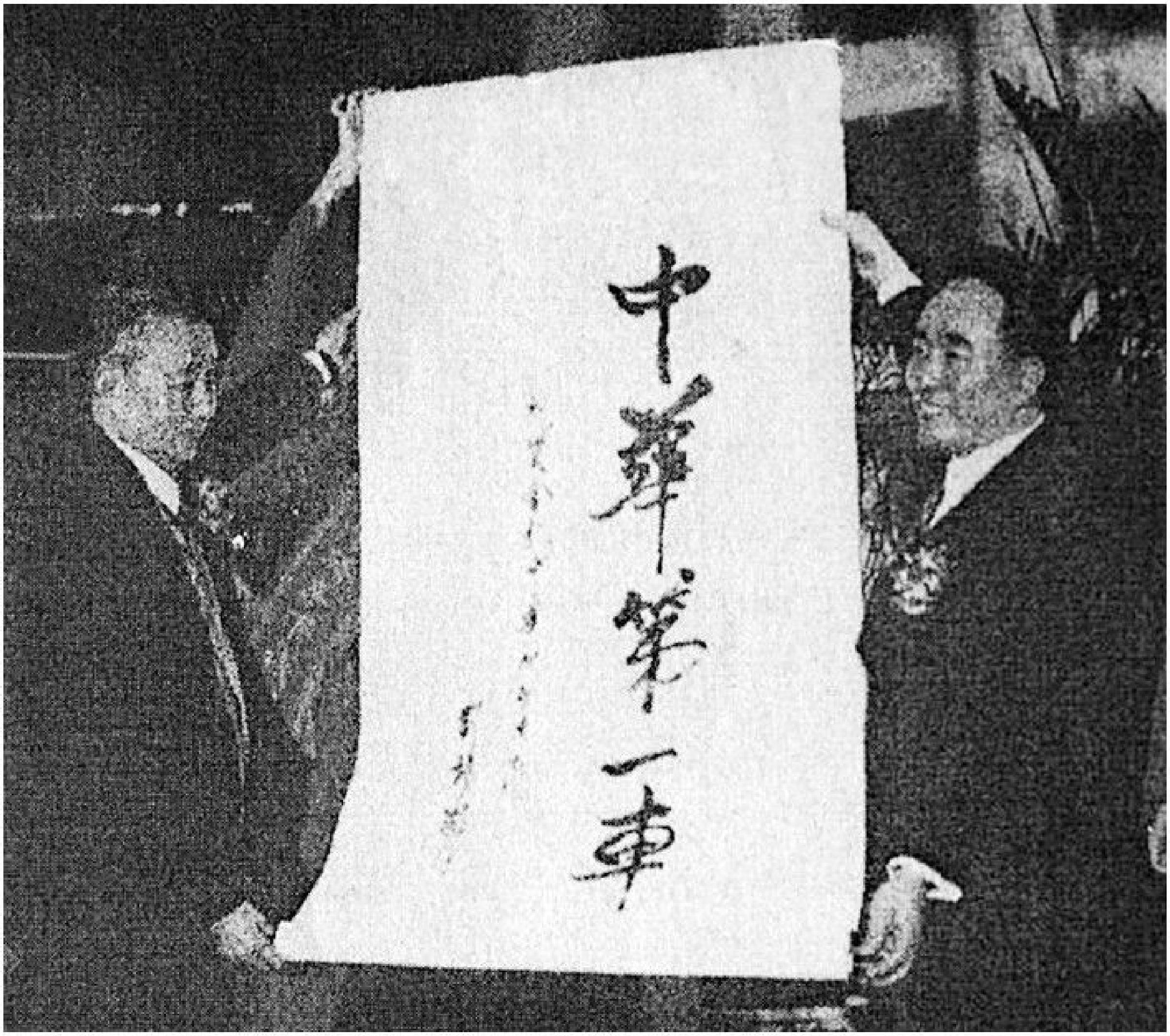
除了围绕汽车构筑产业和资本平台之外，仰融还频频出手，涉足其他领域。2001年3月，他出资4.1亿元，认购广东发展银行3.43亿股股票，并以4.4亿元参与设立民生投资信用担保有限公司。同月，他受让上市公司中西药业26.41%的国家股，成为该公司的第一大股东。

就这样，在仰融的强势运作下，华晨如大章鱼般伸展出众多腕足，到2001年前后，仰融打造出了一个市值高达246亿元之巨的“华晨系”。旗下有5家上市公司，分别是内地的华晨集团、华晨金杯、中西药业，香港的华晨中国，纽约的华晨汽车。系内各种关联公司158家，其中控股138家。[14]华晨拥有8条汽车生产线，10多家汽车整车和部件工厂，在中国汽车行业形成了一个前所未有的、“金融—实业”混业体系。在仰融的规划中，未来的华晨将在一家金融控股公司之下，形成汽车、金融和基础建设等三大板块。其中汽车占总产值的80%，到2010年实现150万辆的产销、2000亿元的营业收入、200亿元的利润。无疑，如果这个目标得以实现，华晨就将成为中国最大的汽车公司。

缺乏想象力的人很难读懂仰融的布局。仰融认为，对于华晨来说，最重要的竞争对手是时间。因而，必须在中国家庭轿车消费井喷及价格大战开打之前，构筑起一个庞大的、有持续竞争力的制造和研发体系。为此，在稳健与冒险之间，他毫不犹豫地选择了后者。

仰融的这些做法，无异于“离经叛道”。汽车产业对金融家的反感似乎是一个传统。早在亨利·福特的自传中，这个汽车巨头就言之凿凿，认为绝对要让金融家靠边站，“他们没有提出为企业安置一个工程师，他们想要安插的是一名财务主管，这就是企业拥有银行家的危险。他们凭金钱来思考问题。他们将工厂当作是生财而不是生产物品的地方。他们眼睛盯住的是钱，而不是企业的生产效率”。老福特固执地认为，“银行家由于所受到的专门训练及其自身地位的限制等原因，根本就不适宜于指导工业生产”。对于这些论调，仰融当然不以为然。他对《中国企业家》主编牛文文说，所谓造车的“八旗子弟”这么多年始终搞不好的一个重要障碍，就是专家治厂、顺向思维，逆向思维的人在企业里没有发言权。

2000年12月，第一代“中华”轿车在沈阳下线。在隆重的下线仪式上，仰融兴奋地手举一幅“中华第一车”的书法作品向到场的嘉宾和记者展示自己的梦想。他宣称：“到2006年，中国汽车业滩头阵地上唯一敢向外国企业叫板的，是我华晨。”



仰融和他的“中华第一车”梦想

这一刻的仰融，已俨然一副民族汽车拯救者的形象。他的汽车梦想的确激发了很多热血的中国人，对于一个拥有13亿人口、正在崛起中的大国而言，居然不能制造出一辆“中华血统”的汽车，实在算得上是奇耻大辱。华晨的高调前行赢得了不少人的尊重。有记者采访时年65岁的江铃汽车董事长孙敏，问他最佩服哪个中国企业家，这位中国汽车业界的元老级人物脱口而出，“是仰融”。法国雷诺公司的常务副总裁杜迈考察华晨后，对仰融说：“世界革命从巴黎开始，中国汽车的革命将从你身上开始。”

背叛：导致决裂的罗孚项目

一直到2001年初，仰融的事业毫无败落的迹象。

1月，为了表彰第一辆“中华”牌轿车下线，沈阳市政府举办了一个很隆重的仪式，授予仰融“荣誉市民”的称号。仰融公布2000年公司业绩，华晨的销售收入为63亿元，轻型客车市场占有率高达60%，税后利润为创纪录的18亿元，在汽车行业里仅次于上海大众、一汽大众。3月，沈阳政界发生大地震，市长慕绥新、常务副市长马向东因贪污腐败而被拘捕，案情涉及广泛，全市的重要涉案官员达122名，是为“慕马大案”。作为沈阳市最知名的大企业，华晨与政府有十分密切的互动，现任市政府首脑的落马自然会影响到仰融的战略思考。正是在这个敏感时刻，他开始与英国著名汽车公司罗孚商谈，规划南下新建汽车基地。

仰融与罗孚的接触始于发动机项目。“中华”牌轿车下线后，他发现采用的三菱发动机与车型不匹配，动力不足，而三菱方面拒绝进行技术更新，在宝马公司的推荐下，罗孚进入仰融的视野。罗孚是一家拥有100多年历史的老厂，由于成长缓慢，近年来亏损累累，正急切地在全球范围内寻找买家。仰融与罗孚的谈判很快从发动机项目上升到全面合资。这是一个十分适合的合作对象，技术研发能力雄厚，品牌高贵。仰融提出的合作方式包括：合资后罗孚的所有产品都搬到中国生产；保持罗孚英国研发中心和欧洲销售体系的存在，每年在中国生产的产品中，出口欧洲的用罗孚品牌，在中国和亚太区销售的打中华品牌；罗孚帮助华晨完成发动机的升级换代，并在发动机上打上“中华”商标。

仰融的方案一开始让骄傲的罗孚很难接受。他们提出，在中国，合资品牌更受偏爱，未来在中国市场销售的轿车应该打“罗孚”商

标，每辆车要收200美元的商标费。仰融很干脆地说：“你放心，我在中国销售绝对不会用你的牌子，这笔钱你肯定是赚不到的。”

尽管仰融的条件十分苛刻，但是中国市场的广阔及德国大众在中国投资获取丰厚利润的事实，最终还是让罗孚同意合资。最终达成的协议是：双方合资建厂，中方以土地、厂房等投入，占51%股份，罗孚方面投入产品、技术和设备。中方借给罗孚1.9亿英镑，用于英国工厂的搬迁、裁员和新车研发。

这是一个让人充满憧憬的大型合资项目，它是中国企业家第一次以整合者和拯救者的角色出现在国际主流商业舞台上。进入21世纪之后，崛起的中国开始在全球经济竞争中展现更为强势的力量，一些快速成长中的大公司都在试图通过并购与合作的方式进行跨国发展和实现产业升级，华晨与罗孚的合资应该是最早和最让人期待的项目之一，与日后的联想并购IBM的PC事业部、TCL收购汤姆逊彩电等相比，仰融所表现出的主动性和企图心似乎更大。如果此次合资成功，中国汽车行业的版图将全部改写，甚至连成长路线都可能赫然改变。因此，其意义之大，绝不亚于近十年前的华晨在美国上市。

谈判在秘密状态下进行。跟所有信守承诺的老牌欧洲人一样，决心既下的罗孚公司表现得十分积极，一切都出乎想象地顺利。在相关协议都签署好之后，仰融犯下了一个让他懊悔终身的决定。

他决定把罗孚项目放到浙江省的宁波市。很多年后，仰融都没有把这个决策的真正动机对外透露。看上去，宁波是一个不错的建厂选择，这里有全国最好的深水大港，周边的汽车配件企业众多，宁波市政府表现出浓厚的兴趣，一次性批给华晨3000亩土地，出让价一亩只有区区5万元。而且，让仰融动心的是，他被允许参股投资宁波跨海大桥，这个项目据称将带来上百亿元的现金流。

在这位优秀的战略构架师的算计中，招招精准，环环紧扣，所有的要素都已完美齐备。只可惜，他偏偏漏算了似乎很不重要的一点：东北的政府方面的心态。

或许在辽宁省和沈阳市政府看来，仰融这次是想“趁乱溜走”了。自金杯被救活之后，辽宁省就一直将汽车产业作为全省最重要的支柱性产业，沈阳市也从来没有放弃“中国的底特律”之梦，他们自然希望仰融把所有的资产和项目都放到沈阳。在过去的10年里，他们对华晨有求必应，不遗余力。有一次，一位沈阳市领导对仰融说：“为了华晨，我们连买裤衩的钱都垫出来了。”可是，就在超速扩张的关头，仰融却趁“慕马大案”的动荡之际，调头南下，这在东北官员看来，无异于背叛。一位投资银行的分析师认为，“站在辽宁省、沈阳市的角度看，仰融的做法如同掏空金杯汽车，让金杯汽车为他在外省的项目输血”。

政府方面与仰融的谈判细节从来没有公开过，不过其沟通的结果众所周知。政府方面希望仰融把罗孚项目放在辽宁，年初省政府的主要负责人还具体地提出了一个“大连方案”。仰融则坚持在宁波建厂，不过他承诺沈阳仍然将是华晨的客车基地。显然，这是一个无法让政府方面满意的答复。就这样，矛盾突然在2001年的秋天激化了。

矛盾激化的另一个背景是，一向低调而神秘的仰融在2001年变得异常高调，他开始频频接受记者的采访，出现在各种财经类媒体的封面上。也许在他看来，华晨的宏大架构终于清晰，已经到了站出来为伟大事业造势亮相的时候了。在《福布斯》杂志公布的“中国富豪排行榜”上，仰融以70亿元资产排在希望集团刘氏兄弟和欧亚集团的杨斌之后，位列第三。在此之前，除了汽车界之外，很少有人知道仰融的名字，他以暴富者的形象一夜而为天下所知。榜单设计者胡润对仰融资产的计算，是以他在华晨中所占的股权为依据得出的，仰融对此

默认。于是，政府方面对他的质疑，便是从资产计算开始的。10年前那着“精妙之笔”终于露出它狰狞的一面。

政府方面认为，华晨绝对不是仰融的华晨。根据10年前的股权设计，中国金融教育发展基金会才是公司的真正所有者，而基金会无疑是国有资产的代表者。在过去那么长的时间里，无论是政府方面还是仰融，都小心翼翼地回避谈论基金会的资产性质，但是它就好像一座大厦的基石，默默地埋伏在那里，一旦动摇，便天崩地裂。

事实上，仰融对华晨的所有权一直耿耿于怀。他对此的心态有过一段很微妙的变化。在美国上市后的很长时间里，他在公开场合都承认华晨是国有资产。1992年，他在一个场合受到中央领导人的接见，中央领导人问他：“你这只股票上了市，赚了钱算谁的？”仰融脱口而出：“全部是国家的！”随着企业的不断扩大，仰融的说法渐渐有了变化。2001年10月，在一次高层会议上，他突然提到“华晨的出身不好”，他说：“什么叫出身不好……当时很多事都说不清楚，直到今天我有些事是否就有权利讲清，也不一定……”在所有的“说不清楚”中，最让他寝食难安的，应该还是华晨的产权归属问题。在随后一次接受记者的采访中，他明确地说：“企业不能长期这样股权结构含混不清，历史问题要有所了结，要奠定这个企业未来竞争力的基础。而且这帮管理层跟了我10年，我应该对他们有所交代，我天天为股民考虑，为什么我不能为我的管理者、我的班组长考虑？”

在讲这一席话的时候，仰融其实对产权的“了结”已经有了自己的全盘构想。第一步，他设计并构筑了一个“资本的迷宫”。“华晨系”的100多家企业资产关系盘根错节，互为关联，其复杂程度让人叹为观止，全天下真正弄得清楚的大概就只有他一人了。第二步，在宁波项目中埋下伏笔。他将华晨集团旗下的君安投资、珠海华晨、正通控股、正运实业及沈阳金杯等的股权进行了多重置换，最终，在宁波注册成立了一个由他出任法人代表的中国正通控股公司，它将成为华

晨与罗孚合资的中方母体。同时，他在华晨集团内组建了职工持股公司，由3000多名职工入股发起，中国正通投资公司与后者再进行某种方式的股权交换。这样，一个产权清晰的“新华晨”就诞生了。未来，如果沈阳金杯尾大不掉，他完全可以弃之不要，在宁波罗孚项目上换壳重生。第三步，他开始与政府洽谈基金会问题。他认为，基金会只是为了上市而设计的一个“壳”，当年的国有投资仅10万元而已，后来国家就再也没有一分钱的投资。因此，国有资产在华晨中所占的比例最多不能超过30%。

仰融认为自己算度精准，前可进，后可退，百密而无一疏，没有人可能从他手中把“金杯”夺走。他唯一没有算计到的是，如果对方宁愿把“金杯”砸掉也不肯给他呢？在一些地方官员看来，仰融出走是一件让他们颜面尽失的事情。华晨哪怕是真的长成了一棵参天大树，可是如果它长在别人家的院子里，又与我有何相干？何况，树苗当年还是从我家院子里挖过去的。他们认为，华晨属于国有资产，是铁板钉钉的事实。据有关官员援引国务院国有资产监督管理委员会制定的相关法规称：“一切以国家名义的投资及由投资派生出的所有资产，都是国有资产。”为此，辽宁省成立了由常务副省长牵头的华晨资产接收工作小组，跟仰融进行谈判，接收工作小组同意给仰融团队30%的股份。日后小组负责人对媒体说：“仰融太急，胃口也太大。”

出局：无可诉性的“知识产权第一案”

拉锯式的谈判在2002年春节后破裂。这时候，华晨各项业务的进展已经将双方逼到了必须摊牌的地步——

“中华”轿车自两年前下线以来，已经完成了规模化批量生产的所有准备，准产证即将下发；华晨与宝马的合作报到国务院办公会议，即将被正式批准；而在宁波，3000亩土地的征用工作已经完成，

工程即将上马。所有这些项目，都面临数亿元乃至数十亿元的投资，是顺从仰融还是驱逐仰融，仅在一念之间。

辽宁省政府最终选择了后者。

3月11日，仰融和政府方面同时动手。当日，在上海证券交易所上市的华晨集团宣布更名为申华控股。根据后来的《补充公告》，公司最终实际控制人为台湾敏孚企业有限公司的秦荣华，他无疑是仰融“资本迷宫”中的一个代表。同一天，财政部企业司下发公函，将华晨及其派生的所有公司，一次性划转辽宁省政府，所有债务亦一并划转，公函要求“抓紧时间审计，以防国有资产流失”。接收工作小组当即向仰融宣读了这封公函。

仰融继续以不妥协的姿态行事。3月21日，华晨汽车在英国发布与罗孚合资的新闻，并出资1亿元买下宁波的建设用地，一次性向罗孚支付1500万英镑的技术转让费用。一周后，工作小组进驻沈阳华晨，开始全面清查、核查、接收华晨资产。双方撕破脸皮，决裂无可挽回。

5月，仰融飞到山西五台山，徒步登山祈祷拜佛。随后住进了上海瑞金医院。月底，以旅游护照悄然赴美不归。



罗孚项目最终导致了仰融与辽宁省政府的决裂

6月18日，华晨汽车董事会解除了仰融的公司主席、总裁等职务，理由是“不恰当地作出与基金会的业务方针相违背的业务决策，并因而不能顾及本公司股东的集体利益”。第二天，华晨与宝马的合作项目建议书在国务院办公会议上获得通过。而在半个月前，“中华”轿车也登上了最新的车辆生产目录，正式获准批量生产面市。6月25日，身在美国的仰融将自己所持有的华晨中国股票在香港股票市场全部抛售，套现8968万元。至此，仰融出局的猜测得到了公开的证实。

仰融出走后，宛若迷宫的“华晨系”实非外人可以掌控。因此，辽宁省政府方面最重要的工作就是挽留团队骨干。最终，仰融的4位助

手、被外界称为华晨的“四大金刚”均同意留任。其中，苏强接任华晨中国总裁兼行政总裁，吴小安接任华晨中国主席，洪星和何涛分别出任华晨中国副主席和财务总监。政府承诺4人可按每股0.95港元的价格，分别获得8000万～9000万股不等的期权认购权，共占华晨中国总股本的9.446%。当仰融在海外得知这个消息后说：“上帝不知道他们在干什么，他们自己也不知道。”



华晨的“四大金刚”

“四大金刚”的留任使仰融的孤身出逃更像是一场众叛亲离的闹剧。8月20日，“中华”轿车的市场投放仪式在北京隆重举行，最先上市的中华标准型轿车市场售价为16.98万元，它成为中国市场上唯一与国际品牌抗衡的中档国产轿车。苏强宣布，华晨将通过5～10年的时间发展为国内的一个重要的汽车集团，5年内目标销售量达到18万～20万台，到2010年，产销汽车78万辆，发动机产能90万台，利润68亿元，销售收入1300亿元，占据中国汽车市场10%的份额。在热烈喜庆、群贤毕至的舞台上，独缺那个身材中等、声如洪钟、总是梳着一个光亮大背头的主角，他本应该出现在闪光灯下接受人们的簇拥和祝贺，而此刻却在大洋彼岸独自黯然神伤。

造成决裂的导火线，位于宁波的罗孚项目被理所当然地终止。当时，土地拆迁已经完成，办公大楼也开始启用，4辆被罗孚改良过的样车已基本完成，新车型正在日内瓦展出，发动机的改良也正在进行中，严格按协议办事的罗孚已经把所有生产设备清单移交中方。当苏强以“立项有误”为理由，告知罗孚和宁波方面的时候，他面对深感意外、惊诧无比的眼光，竟找不出一个合适的解释理由。为了终止合同，华晨赔付了2亿多元人民币。

在这件事上的恩怨纠葛还有几缕余音。

10月14日，仰融通过香港华博财务公司以侵占资产和行政侵权为由，向北京市高级人民法院起诉中国金融教育发展基金会和财政部，其直接诉讼争议标的达20亿元，成为新中国成立以来涉案金额最大的产权纠纷案。仰融是那种总是在创造纪录的人。为了表明自己之“合法无私”，他甚至签署委托书，宣布将法律确认之应得的华晨资产，全部捐献给非营利性社会团体或慈善机构。4天后，辽宁省人民检察院以涉嫌经济犯罪发出全球通缉令，正式批捕仰融。11月，北京市高级

人民法院认定仰融的起诉“无可诉性”，暂不受理。仰融转而在百慕大起诉华晨中国汽车，在美国联邦哥伦比亚地区法院起诉辽宁省政府，最后均因“不在管辖权内”而告失败。

至此，“拯救者”仰融完败谢幕。10月23日，新任华晨主席吴小安对记者说：“仰融先生在本集团的管理、运作和业务的参与是微不足道的。”

溃败：一个两败俱伤的结局

在仰融出局后的半年里，接收小组看起来稳住了可能发生混乱的局面。“四大金刚”留任，“中华”轿车正式面市，他们甚至还顺利地解决了让仰融寝食难安的“基金会问题”。2002年12月，财政部批准华晨集团以1.44亿港元收购中国金融教育发展基金会所持有的14.4亿股华晨中国股份，这是一个低廉到让仰融掉眼珠子的价格。

“中华”轿车的销售似乎也没有受到太大的影响，在面市后的4个月里就出售了8000辆，2003年销售2.5万辆，实现税前利润2000万元。

在战略布局上，仰融之后的华晨呈现出迅速、全面回归辽宁省的局面。除了被强行终止的宁波罗孚项目外，位于湖北孝感的雷诺项目也被搁浅，当时准备引入的车型已经选定，工程技术人员全部到位。同时，华晨对零部件的供应商进行了调整，辽宁省外的厂家被抛掉了一大片，重新扶植一批省内的零部件厂。辽宁省政府的目标非常坚定，以华晨为核心，将大连、锦州、丹东等一带的汽配企业带动起来。

接下来的事实，就是所有人都不愿意看到的了。

就如同仰融几年前所预测到的，中国的家庭轿车市场真的到了井喷的时代。2002年，中国轿车销量同比增长56%，2003年增幅进一步上升到65%。可是，在这种快速扩大的市场中，华晨的脚步却渐渐地迟滞了起来。2004年，“中华”轿车销量迅速下滑到1.09万辆，同比下降15%，经营亏损6亿元。金杯“海狮”的销量为6.1万辆，同比下降18%，丢失了保持5年的全国销量冠军，跟鼎盛时期的2000年更是不可同日而语。在轻型客车和轿车两大市场，金杯的份额日渐萎缩，边际利润逐年下降。轿车项目命悬“中华”一脉，因缺乏后续资金支持、技术改进迟缓、车型单一等原因，根本无力与跨国品牌正面竞争。

仰融时代的众多合资项目也纷纷难以为继，“五朵金花”无一盛放：与美国通用合作的雪佛兰卡车和SUV项目一直处于亏损状态，2004年被上海通用整合；与英国出租车公司生产奥斯丁出租车的项目也因中方终止合同而半途告吹，已支付的7000万元模具费无法收回；与宝马公司合资生产宝马3系和5系的项目，一直受到销售的困扰，2003年，组建半年的华晨宝马亏损2.5亿元，2004年，继续亏损近4亿元，中方最终放弃了在合资公司中的主导权，其局面早已非仰融当初所设想。



离开仰融后的“新中华”看上去依然鲜亮，但已失锐气

此时的华晨如一块拼到一半突然被篡改了主题的图板，局面尴尬，进退失据。被委以重任的“四大金刚”也没有表现出令人信服的运营管理能力。北大纵横管理公司的分析师认为：“仰融的棋他们理解得不透彻，而且，他们又必须考虑与政府之间利益瓜葛的问题，是无法全身心经营企业的。”2004年，华晨中国的利润从3年前的9亿元下降到4860万元，降幅之大令人震惊，两年前苏强在北京所做的蓝图规划，恍若隔世梦呓。在重整乏力的情况下，“四大金刚”开始考虑自己的利益，他们分别于2003年和2004年两次抛售手中的企业股权，前后共套现3.3亿港元。消息被曝光后，引起投资者的恐慌，“华晨系”股价一泻千里。2004年底，苏强、吴小安被取代；1年后，“四大金刚”悉数离开华晨。也是在这一年的12月，全球四大会计师事务所之一的普华永道突然“坚决辞任”华晨的审计师职位，这让公众对公

司账目审计的真实性产生了负面的遐想。2005年上半年，华晨汽车发布亏损报告，半年报亏2.99亿元。9月，《资本市场》杂志的记者前往沈阳采访，竟找不到华晨总部的办公地点。辽宁省国资委官员称，华晨汽车集团是中外合资企业，不是国有企业，不属于他们的管辖范围；而经贸委官员则表示，不清楚华晨汽车究竟归属哪个部门，所以无法提供情况。到2005年底，华晨的最高管理者在3年多时间里走马灯似的换了四茬人。

时间转到2006年，在中国汽车市场上，已成病躯一具的华晨早已不是那个敢与跨国品牌较劲的“中华”武士了，其效益连年下滑，财务状况日渐恶化。1月，大连市副市长祁玉民出任华晨控股董事长。他说：“我来的时候华晨亏损近4亿元，工厂的生产状态几乎处于停滞，我是稀里糊涂上华晨来的，我来之后真像掉进火坑里一样。”祁玉民到任后试图绝地重生，他重组零部件供应商，推出骏捷新车，还在香港成功募资15亿元。不过，华晨要真正重振雄风，实在任重道远。华晨中国的资料显示，在2002年，公司销售了2亿多美元的可转换债券，换股价格为4元，2008年到期。而公司的股价长期在2元以下徘徊。如果2008年华晨股价不能恢复到每股4元，仅这一项就要承担20亿元人民币的还款压力。在汽车自主创新上，草根出身的李书福和他的吉利公司呼啸而起，早已取代仰融和“中华”轿车成为新一代国产汽车品牌的旗手。

一盘气象万千、浩荡雄伟的大棋，仅仅在两年多时间里就被下成一个烂局。成败瞬息，不知让人从何说起。

仰融的“产业—金融”布局在日后颇受诟病。有一些人认为，即便不发生“基金会事件”，假以时日也自是难以收拾的局面。可是，至少在他离去之时，仍是一派生机盎然的景象。在战争史和商业史上，那些挽狂澜于既倒、成就一世霸业的大家，其思其行往往诡异而出人意料，他所依赖的其实只有“大势”两字而已。所谓大势，大而

言之是时代潮流和行业趋势之所在，具体言之，则是军事家和企业家的气势。若他气如长虹，则自可以聚气成势，势不可当。**仰融之惨烈，在于他气势渐聚之时，却被突然排挤出局。这就好比一位绝世高手，行棋过半，竟被强行勒令离场，其后继者哪怕只稍逊半分功力恐怕也难以为继。何况，那群人还各怀心思，不肯竭尽全力。**

2005年8月，仰融接受《中国企业家》的越洋采访。反思前因后果，他说："我真没有想到，把项目放在宁波会惹出这么多事……要是放在大连，可能什么事都没有。"他还温和地将几年前的产权之争形容为一个"误会"："看着现在的华晨，我心里不是滋味。虽然阴差阳错，发生了一个很大的误会，但我相信今天这个误会也解释得差不多了。如果有机会能重回岗位，我认为会是双赢的。当然，这是我个人的愿望，完美的结果要看双方的诚意。"这位由资本界而"误入"汽车圈的企业家依然对华晨和汽车难以忘怀："说句心里话，现在要为这个企业止滑，需要的不是一般的手段，成本非常高，被救活的可能性只有百分之一。那我对华晨是进还是退呢？出于对自己身心健康的考虑，我可以不去沾华晨，还能留个清名在。但如果我真的有机会接手华晨，我会义无反顾，宁愿折寿、减命，也要挽救它的'滑铁卢'。"

作为缔造者，华晨对于仰融而言，已经超出了事业、金钱乃至荣誉的意义，它似乎已是其生命本身。这种微妙而难以言表的情结，是企业家群体之外的人很难完全理解的。然而，在中国的政商氛围中，仰融能够返回华晨的概率大概比救活它的概率还要低。

在仰融说那些伤感而决然的话的时候，他已经是一个虔诚的基督教徒。在《圣经·诗篇》中，有一首悠远而忧伤的诗歌：对人而言，生活就像山间的青草，就像野地的鲜花，曾经那样的繁茂。当微风吹过又吹远，大地知道一切都已改变。

在中国汽车史上，仰融和他的华晨就像所有曾经盛开过的“鲜花”和茂盛过的“青草”，微风已吹过又吹远，岁月更迭，世事早已变得面目全非。

华晨　大事记

1991年7月，仰融以原始股的价格买下4600万股沈阳金杯客车厂的股票。

1992年7月，金杯汽车A股在上海证券交易所上市。10月，以金杯客车为主要资产的华晨公司在纽约证券交易所成功上市，作为“社会主义国家第一股”，在华尔街引起很大的轰动。

从1995年起，仰融以大股东的身份接管金杯客车的管理权，开发出新型“海狮”牌小客车，击败长春一汽的“解放”牌面包车，成为轻型客车市场的第一汽车品牌。

1997年底，仰融开始筹划引进德国技术和设备，宣布打造一条年产10万辆轿车的生产线。

1999年3月，华晨控股上海的老牌上市公司申华实业，并更名为“华晨集团”。10月，“华晨中国”在香港联合证券交易所成功上市。仰融宣布将在5年内斥资40亿元，打造中国人自己的轿车。

从2000年起，华晨先后与宝马、通用、三菱等5家国际知名汽车公司开展合作，实施“五朵金花”工程。

2000年12月，第一代“中华”牌轿车在沈阳下线。华晨当年度实现销售收入63亿元，税后利润18亿元，在汽车行业里仅次于上海大众、一汽大众。

2001年前后，仰融打造出一个市值高达246亿元之巨的“华晨系”，旗下有5家上市公司，各种关联公司158家，其中控股138家。

2001年夏天，仰融与英国罗孚汽车公司洽谈合资项目，决定将新工厂设在浙江省宁波市。在《福布斯》杂志公布的“中国富豪排行榜”上，仰融以70亿元资产排在希望集团刘氏兄弟和欧亚集团的杨斌之后，位列第三。

2001年秋天，辽宁省成立华晨资产接收工作小组。辽宁省政府与仰融就华晨的资产性质开展谈判。

2002年3月11日，谈判破裂。财政部企业司下发公函，将华晨及其派生的所有公司，一次性划转辽宁省政府。公函要求“抓紧时间审计，以防国有资产流失”。

2002年5月，仰融赴美不归。6月，华晨汽车董事会解除了他的公司主席、总裁等职务。仰融将自己所持有的华晨中国股票在香港股票市场全部抛售套现。

2002年10月14日，仰融起诉中国金融教育发展基金会和财政部，其直接诉讼争议标的达20亿元，成为新中国成立以来涉案金额最大的产权纠纷案。4天后，辽宁省人民检察院以涉嫌经济犯罪发出全球通缉令，正式批捕仰融。

2004年，华晨中国的利润从3年前的9亿元下降到4860万元，降幅之大令业界震惊。

2005年8月，仰融接受《中国企业家》的越洋采访，声称“如果我真的有机会接手华晨，我会义无反顾，宁愿折寿、减命，也要挽救它的‘滑铁卢’”。

到2005年底，华晨的最高管理者在3年多时间里走马灯似的换了四茬人。

2006年1月，大连市副市长祁玉民出任华晨控股董事长。当时，华晨亏损近4亿元，工厂生产几乎处于停滞状态。他试图重振华晨昔日雄风。

2007年3月，拥有自主研发技术的1.8T中华轿车上市。

后续故事

没有了仰融的华晨汽车陷入低迷，是预料之中的事情。据中国汽车工业协会统计，在2010年的前三个季度，全国汽车销量排名前十位的品牌及汽车企业的销售收入排行中，均已没有华晨的名字。

让人惊奇的是，通缉令在身的仰融却试图回国东山再起。

2009年6月，中国企业界一个最扑朔迷离的新闻是，仰融宣布重回汽车界，在美国和中国分别投资100亿美元和450亿元人民币，发展新能源汽车。仰融在美国通过长途电话接受记者采访，亲口证实正计划在美国和中国同时组建汽车公司。根据他的计划，其组建的汽车公司将以目前正炙手可热的新能源汽车作为切入点，计划在美国投资100亿美元，达到300万辆产能。按照仰融的说法，目前他在美国的项目已获得美国政府批准，并无偿得到3万亩土地的使用权以及多项税收减免政策。

在中国，为吸引地方政府提供优惠条件，仰融开出了一个“831111”的诱人条件——未来8年，实现产能300万辆，产值1万亿元，税收1000亿元，提供10万人就业，人均年收入达到10万元。为此，他计划未来投入450亿元。

尽管2009年仰融就放言造车，但直到2017年，仰融创立的正道集团的新能源汽车计划才开始有消息见诸报端。2018年北京车展上，正道集团发布了三款增程式电动车。但正道集团造车的具体进展仍处于迷雾之中，他们对造车资本来源、核心技术水平和团队搭建等信息一直不做介绍，外界也知之甚少。

档案存底

在仰融与辽宁省政府的博弈中，让他最为痛心和被动的事情是，他深为倚重的、被称为华晨“四大金刚”的4个助手集体背叛了他。助手们的理由是，“我们是职业经理人，只对企业的前途负责”。辽宁省政府官员后来透露说：“当时以那么高的待遇留下他们，是省政府情急中迫不得已的举动，在当时没有其他人能玩转华晨。但从长远来看，他们不是省政府放心的企业经营者。而他们在华晨两年半的业绩，也没有证明他们是取代不了的人。”2005年8月，仰融接受越洋电话采访，对自己的用人和他出走后的华晨战略进行了反思。编者有删选。

“我没有为华晨培养一个好的接班人”

走了一个人企业就衰败，我有责任

从1991年合资到2002年我走，我为这个企业付出了全部的心血。看到现在的华晨，我心里犹如打翻了五味瓶，很不是滋味。作为创始人，我不可能看到华晨亏损心里高兴。华晨走了一个人，3年就如此衰败，我是有责任的，起码我没有培养好继承者。早期没有一个人才培养计划，现在一个突发事件就使企业衰败至此。

如果我有机会回去救这个企业，我首先要改变我以前的管理模式，不要亲自主刀，应该是指导、培养一批人，我不在岗位的时候他

们照样能够把企业搞好。用如此心胸来培养起一批接班人，那才是真正的企业大家。

一个企业要经营好，首先，必须用心去经营企业，这是非常关键的，这是一个前提。现在华晨面临的问题是想做好这个企业的人决定不了企业的命运，决定企业命运的人跟企业是没有血缘关系的，没有用心去做。

其次，一个企业既定的发展蓝图不能以个人的成见来任意改变和否定。在一个企业里，不应该出现后任领导完全推翻前任领导的做法。企业做这么大，不能任意地去改变它的路线，这是要出大问题的。过去华晨走金融与产业融合的道路，后来他们说只做产业不做金融，但事实证明，这条路是行不通的。我走的时候，宁波罗孚项目的金融方案已经设计好了，为什么没有执行下去呢？否则，中华轿车不会是现在的这个样子，金杯客车也会得到很好的投资收益。太可惜了！

一些人对我的“产业与金融结合”的做法一直颇多异议。我认为光说一个人是做金融还是做产业是在转轨过程中的一种特别的论调。在完善市场经济体制的过程中，这种论调会被吸收和消化掉。在国外健全的金融体系环境中，金融与产业没有很清晰的划分，关键是看集团里产值和利润的份额比例。如果金融业务的产值超过产业部分，它就是以金融为主的集团。我的设想是，华晨在一个控股公司下有三块：第一，汽车部分，我有“五朵金花”和罗孚；第二，基础建设部分，有宁波大桥项目，我还曾想过买下金茂大厦，作为汽车业务的总部，这样更有利于在亚太地区挂“中华”的牌子；第三，金融部分，比如说保险、信托。但是，集团80%的产值会来自汽车。

别看我这个人胆子这么大，勇往直前，其实我是一个非常保守的人。德隆、中科都找我谈过，连合约的草稿都打好了，但我胆子没有

那么大，最后也没签。我从来没有拿流通股去抵押贷款，从来没有用银行的贷款去炒股票。我知道什么是红线，闯了这个红线就一发不可收拾。1996年，苏强拿着金杯客车的5000万元资金到上海去炒股票，最后是我到上海以公司法人身份、拿着法人证书把钱追回来的。工厂就是工厂，管理人员不能涉足股票，也不能涉足资本市场，谁沾边我就把谁换走。苏强是好意拿公司的钱炒股票，希望借此改善公司的伙食，但是怎么能这么做，万一赔了怎么办？工厂就要停产，几万人没有饭吃。在企业里边玩金融，一定会把企业玩死。

在我走后，留下来的4个人（指“四大金刚”）在预知企业利润达不到预期的前提下抛售股票，这种行为在西方国家是违法的。他们想把与政府达成的交易量化，但是人家给你的承诺是理论上的，这个承诺的兑现首先要看你给企业作出了什么贡献，而不能总想着企业给你什么待遇。我离开后，他们的待遇不变，年薪30多万美元加5%的利润提成。我在的时候合约中有规定，公司达不到指定的利润指数，不允许提这5%。去年（2004年）好不容易有了一点利润，他们还拿这个提成，没有任何道理。我走了之后，没有人监督他们。我认为这4个人都是很聪明的，但必须有一个人去带他们，结果4个人都想做头了，这4个人就完蛋了。你这4个人能当军长还是司令，我不知道吗？如果你能独当一面我为什么不让你去担当，我要那么辛苦干吗？我现在的身体比以前还好，为什么？因为我不累了。我以前真累啊！能力是日积月累的，但是还要有天赋。

我走之后，华晨有三错

我认为我走后，华晨管理层在“中华”上面有三错。第一错是定价错误，一步错步步错；第二错是管理层把自身定位为辽宁的干部，要把零部件采购基地放在辽宁；第三错是由于前两个错，导致产量达不到一定的水准，工人人心涣散，苏强等人也心不在焉。这三错是伤害企业最大的三个错误。

我走之前为“中华”定下的策略是：以低价切入市场，每年逐步提升价格，价格提高的前提是零部件、内饰件质量的提升。当时，为了赶上比较好的时机，定价是12.99万元。12万元的车，消费者觉得与桑塔纳比，这个车还是好的，但是你定价到18万元，消费者要跟帕萨特、本田比，他就觉得不值了。

所以，定价的一闪念，使得“中华”后来走入歧途。如果说定价是12.99万元，罗孚的改良内饰件进来之后，加上2万块钱的改良费用，应该是14.99万元，那你可以卖到15.99万元。你还可以获得一笔利润。到了两年后，12.99万元的产品可以限量生产。总之，中华轿车以12.99万元的价格做到四五万台，也可以保持盈亏平衡点。但是最终要靠提升品质、提高价格获取利润，走的是这条路线。

但是后来的管理层急功近利，他们后来的定价是错误的。你怎么可能指望企业在生产量只有一两万台时就要赢利呢？我当时的预计是，3万辆的产销以下，企业亏损是正常的。第一年“中华”有可能政策性亏损5亿元，那就让它亏。汽车是一种规模经济产业，达不到批量生产10万辆以上，或者不能按照国际水准管理，是不能达到盈亏平衡的。你生产1万辆就想赚钱，这可能吗？要以批量生产来带动利润，不能依靠短期行为获利。新的产品以低价位进入市场，每年通过调整配置涨价才是对的。华晨为什么要走中国其他合资企业的常规道路，先黑一把老百姓的钱再说？短期行为到了极点，最后是自己坑了自己。

跟罗孚的合资合作本来可以弥补“中华”内饰件、发动机的不足，但是后来这个项目停下来了。在内饰件方面，2001年我当时发了4台样车到英国给罗孚，由罗孚帮我把内饰件全部改良，而且改良的样车都造好了，非常漂亮，整个车焕然一新。而且还匹配了罗孚2.5升的发动机，罗孚同意装在我车上的发动机用“中华”商标。它的发动机比“中华”原来用的三菱好，两者不是一个级别上的。如果这样来改造“中华”，可以想象2003年、2004年中华车是什么档次的车。就算

我真是一个坏人，这坏人也是有可取之处的，更何况我不是一个坏人，为什么不用罗孚改良的发动机和内饰件呢？太可惜了。

质量下降与辽宁省的有关政策失误也有关系。他们认为，辽宁的汽车工业就应该在辽宁配套，不应该给外地的零部件厂配套。他们进行零部件区域的调整，把辽宁以外的零部件厂甩掉了一大片，重新扶植了一批新的零部件厂。这种地方保护主义在当今还盛行，这是不对的。我走了之后，苏强他们4个人就自己把自己定位成沈阳的干部，沈阳的干部就要考虑沈阳的利益，零部件产品能在辽宁沈阳做的，就要在当地做，从宁波那边拉回来。他们这种走回头路的配套模式，怎么能让一个企业的产品质量有提升呢？只有倒退不可能提升。以我对品质的要求，上看宝马，下看罗孚，我认为这些零部件就是不合格。

除了定价策略，当时还有另一条线路我没有说给他们听。我认为，要采用多元化的方式来保证企业的销售。所谓多元化的销售，不是以产定销，或者反之，而是要用很多工具来达成销售。当年一下单就要下3万台，零部件供应商由于达到了3万台批量之后，积极性起来了，能够放心地投入生产，就能提高质量，工人也能士气高涨。如果小批量，以销定产，今天开，明天关，士气低落，质量就得不到保证。所以，要对销售做好金融财政补贴，给企业分担销售费用、广告费用，把企业的费用降到最低。这就需要汽车产业之外的体外循环，用其他手段来保证“中华”顺利投放到市场上去。所以，光懂产业是不行的，还要懂金融。一个头脑里边有两种理念的人，才能将华晨融会贯通。因为“中华”是一个全新的挑战，必须用新的方法来保证产品投放市场。但是这一套我没有来得及讲，讲了之后他们也未必能使用得当。

今日华晨，如同得了绝症

华晨走到今天的局面，如同一个得了绝症的病人，它的病根就是没有用心去经营它的人。同样是一套太极拳，用心去打与不用心去打，表面上看架子一模一样，但真正需要用四两拨千斤的时候，花架子是不可能有力道的。因为他没有掌握用力的门道，没有用心去打。

如果有机会再让我来经营华晨，我肯定会使出浑身解数把企业救起来，否则我也不会东山再起。要做汽车我一定会回到原来的地方，如果不能，我在汽车产业上就画上了句号，再也不走汽车制造这条路，再也不过问了。

新新观察　企业家的“政治博弈术”

在中国公司的成长路径上，企业与政府的关系之密切其实远远超出一般学者的想象。这不仅仅是寻租牟利的问题，而是由中国经济的变革逻辑所造成的。随着改革的深入，中国的商业决不会进入“政治归政治，经济归经济”的状况，相反，政商之间的密切度将越来越高。我们观察20世纪90年代中后期的企业败局，如三株、爱多、秦池等等，大多数为企业家市场战略的失误；而近5年里的企业败局，如华晨、德隆、格林柯尔、铁本、三九等等，无一不表现出强烈的政商博弈气息。

这种特征，便要求企业家必须具备一定的政治素养。在很多关键的时刻，企业家的“政治博弈术”往往决定了企业的命运轨迹。仰融在商业上展现出惊人的才华，可是却在政商关系的处理上失去理智，以致在事业的巅峰时刻陡然坠落。而造成这一结局的最重要的原因，正是政治博弈的失败。与他这种“对抗型”相对照的，我们还可以总结出其他的一些类型。

●“依赖型”——早期改革往往有典型先行的特征，那些被选中为改革典型的企业家有时候便会产生一种错觉，以为自己既然是典型

了，那么政府一定不会让我倒掉。其最典型的便是步鑫生。1983年，海盐衬衫总厂厂长步鑫生因严格管理而成为举国学习的“活榜样”，政治的光环使得步鑫生放松了经营而日日忙碌于演讲和开报告会。日后他曾对人说：“当时我有一个错觉，既然是党中央把我树为典型，肯定是不会让我倒掉的，有什么事情办不成的呢？”而事实却是，几年后企业难以为继，谁也保不了他，最后他以黯然下台中止了企业家生涯。

●“滥用型”——因改革而成名，却将这种辛苦形成的信用滥用。1991年前后，南德集团的牟其中在既没有外贸权，也没有航空经营权，更没有足够现金的情况下，用几车皮的四川罐头换回了苏联飞机，他也因此成为“资本经营”的先驱。当时，举国舆论及各地政府均对他充满敬意。然而，牟其中却从此再也没有认真地做过一笔生意，他到处演讲许诺，常常信口开河。几年下来，他连续不断的、让人瞠目结舌的、恶作剧式的承诺，最终使他在政界、经济界、传媒界和社会公众层面多重失信。

●“借用型”——中国的改革带有很强的周期性，每到一个阶段就会形成一种新的思潮，而善于借用者便自然成了最有可能的利益获得者。在这一方面，很多老资格的民营企业家都是其中的高手。曾担任了48年村支书的知名农民企业家、江苏华西村的吴仁宝便曾直言不讳：“政治优势要为经济建设服务，这一点华西村从来没有动摇过。”据称，他每天晚上必准时收看新闻联播，从中揣测政治风向标。1992年，邓小平南方谈话甫一公开，他当夜召集人开会，预测中国经济将再度高速成长，于是决定囤积钢材，后来狠狠地赚了一笔。在外来商人中，黄鸿年最具典型性。邓小平南方谈话发表后，加快开放顿时成为共识。这时，印度尼西亚巨贾之子黄鸿年第一时间来到中国，他先是在香港组建了一个中策公司，自称是“配合中国改革开放策略”之意，然后便在内地开展大规模的收购活动。他的并购基本上

都是“市长工程”：与政府一把手直接沟通，利用他们急于创造改革业绩的心情，借邓小平南方谈话的东风，用好政治牌，高举高打，以气造势。在短短1年多时间里，中策斥资4.52亿美元购入了将近300家国有企业。之后黄鸿年将优质资源包装出售给其他跨国公司或在海外上市，成为当时获利最为丰厚的外来资本者。

●“若即若离型”——与政治始终保持一步之遥，这是另一位民营企业家浙江万向集团董事长鲁冠球的名言，他也因此成为企业界的“常青树”。鲁冠球成名甚早，在20世纪80年代中期就成了乡镇企业的代表人物之一。中国乡镇企业协会成立的时候，会长由农业部部长兼任，两个副会长，一为禹作敏，另一为鲁冠球。我在企业史的创作中，搜集到一个十分有意思的细节：1993年，禹作敏与天津市政府公开对抗，矛盾激化。与禹作敏关系颇佳的鲁冠球曾去信慰问，其中有“投鼠忌器”一词，言下之意是安慰禹作敏，政府应该会考虑到他的改革影响力，不至于给予严厉的惩戒。然而，日后的事态发展竟大大出乎他的预料。这一事件之后，鲁冠球开始重新思考企业家与政府的博弈关系。10多年后，他身上的政治色彩已非常之淡，呈现出一位老练的家族企业家的本色。

顺驰　一匹被速度击垮的黑马

迈克尔·舒马赫是地球上开汽车最快的人。这位“速度的宠儿”在F1比赛中曾获得过7次年度总冠军，举世无人可及。有人问舒马赫：“赛车最关键的技术是什么？”他说：“刹车。”开车最快的世界冠军往往也是刹车技术运用得最优秀的。

一个朝阳行业，在经历了漫长的酝酿期之后，必定会迎来一个突发式的暴涨期。在这个阶段，激情与混乱交融，暴利与风险共舞，往往会出现若干匹傲视天下的“黑马”。他们以颠覆权威的姿态出现，以超乎想象的速度成长，他们是行业中最引人注目的异端、明星和标杆。

而这些“黑马”的最终命运，便构成了商业史上跌宕起伏的传奇。所有关于战略、企业家素养和管理的命题，无一不是以最极端和最生动的方式隐藏在这些故事之中。



孙宏斌

孙宏斌，便是一匹这样的黑马。他在26岁时成为中国最大计算机公司的接班人，30岁时在牢狱中度过生日，40岁时则成为房地产业最让人敬畏的人物之一。他以速度击垮一切竞争对手，然后，自己也被速度击垮。

27岁时的那场牢狱之灾

1989年，联想集团总裁柳传志看中了一个名叫孙宏斌的年轻人。

这时候的联想正走到创业以来最关键的十字路口。自1984年以来，联想靠联想汉卡从中关村崛起，迅速发展成一家规模不小、声名显赫的公司。然而，也就是在这个时候，危机蹑足而至。首先是计算机技术发生衍变，汉卡市场出现萎缩，柳传志推出联想微机，然而市场的接受度却不太高；其次，创业精神有消退的先兆，那些创业元老把持各个重要岗位，却缺乏决战的血性。柳传志必须要找到新鲜的血液，让公司重新焕发创业的激情。这时候，他选中了孙宏斌。



改变了孙宏斌命运的柳传志

这是一个眼睛很大很亮，长着一张娃娃脸的山西青年。他是清华大学的研究生，毕业后不久就投奔到了联想。在公司那群意气风发的年轻人中，他形象木讷，不善言辞，因为一开口就是很浓重的山西口音，甚至还受到嘲笑。可是，做起事情来却非常扎实，肯出死力，为了达到一个目标不择手段，有山西人“不到黄河心不死”的劲头。他

原是销售部一个很普通的职员，可是几个月后，就因业绩卓然受到提拔。1989年10月，联想成立企业部，专门负责汉卡和微机产品的全国分销业务，20岁的孙宏斌被任命为企业部经理。柳传志一直想编织一张全国性的分公司网络，可惜此前的那帮元老整日坐在北京城里，这个计划始终无法实现。孙宏斌上任后，带着一群热血青年只花了两个月时间就建起了13个独资分公司。到12月，公司产品出现积压，这些分公司像泄洪一样地泄出去1000万元的产品，让压力顿解。

柳传志自是十分欣赏这个年轻人。孙宏斌讲话缺乏逻辑，而且山西口音很重，柳传志就逼着他每天到自己的办公室讲一个故事；在经营上，孙宏斌跟主管供货的业务部经理矛盾很大，后者是老资格的创业元老，不拿小毛孩似的孙宏斌当一回事，于是柳传志痛下杀手，将之撤职，然后把两个部门合并起来都交给孙宏斌打理。当时，柳传志因融资和进出口业务等原因长期督战香港，内地市场便全部托付给了孙宏斌的团队。在年终的集团总结大会上，他用相当赏识的口吻表扬说："企业部能够克服困难，自己解决（困难），而不是坐等，他们部里的气氛给人一种蓬勃向上的感觉，有一种嗷嗷叫的工作感觉，这一点我自己亲眼看到了。"在当时的联想公司，孙宏斌与总裁办公室主任郭为，是最为耀眼的两颗新星。比孙宏斌小1岁、后来成为联想当家人的杨元庆在这一年刚刚进入公司大门。可是，仅仅半年后，柳传志突然把他这个最欣赏的弟子亲手送进了监狱。

事情缘起于一张内部报纸。1990年3月初，在香港的柳传志突然发现一张很陌生的《联想企业报》，仔细一看，它不是集团的那张由他创办的《联想报》，而是孙宏斌的企业部报纸。在头版刊登的《企业部纲领》中，第一条就是"企业部的利益高于一切"。在中国企业界素有"政治权谋家"之称、对种种细微变动都十分警觉的柳传志嗅出了一丝异样的气息。他预感，孙宏斌似乎想在企业部里建立自己的独立王国。他当即决定飞回北京搞清楚这件事情。

事态竟比他想象的还要严重。因为总管集团的所有销售业务，孙宏斌权重一时，全国的13家分公司经理都是由他挑选任命的，自然紧密团结在他的周围，事事唯他马首是瞻。有一次，孙宏斌带着4个最贴心的部下在一家酒馆聚会。在高谈阔论中，他们认为，联想集团现在被一群没有用的老人占据，想做点事情的年轻人总被打压，柳传志英雄寂寞，身边缺乏有才干的人，所以需要孙总登高一呼，拯救联想。他们还煮酒论英雄，认为在当今中关村里，四通的万润南、联想的柳传志和孙宏斌是3位最杰出的豪杰，而经过一番分析后，结论是“孙绝对第一，万第二，柳第三”。因为，“孙能用人，给大家一个能成事的舞台。而柳传志身边都是庸人，把住权力不放手”。大家都说孙宏斌是领袖型的人物，不仅聪明而且英明，别人对他的话要苦思冥想，才能悟出真谛。

就这样，在一群“嗷嗷叫”的年轻人的簇拥下，孙宏斌开始在企业部里树立孙氏权威。他定了一个规矩，企业部的员工只对孙宏斌一人负责。比如，所有新员工都要回答“自己的直接老板与公司大老板是什么关系”这样的问题，“假如你一天生产200个部件，直接老板向大老板汇报一天生产300个，当问到你们的时候应该怎么回答？”正确的答案是，“应该异口同声地说是300个”。再比如，柳传志在集团内倡导“大船结构”，要求公司像一条大船一样，分工协作，统一行动。而孙宏斌对此进行的解读是：“联想公司是一艘大船，企业部是一只小船，联想的大船沉下去了，企业部的小船就漂起来，变成大船。”在这段时间，孙宏斌绕开集团总裁室的人事管辖，私自调进一些人做自己的心腹。他还订立了自己的干部培训计划，专门召开会议培训新人，其要旨是对孙宏斌本人表达忠心。

当这些蛛丝马迹汇总到柳传志桌前的时候，他的震惊程度是可以想象的。3月19日，他召开高层干部会议，当场指出孙宏斌的“以自我为中心”的“帮会行为”，说他既有可能成为“可造就之大才”，也

有可能成为“公司的危险人物”。现场的孙宏斌抱胸而坐，颇不以为然。4月4日，柳传志宣布将孙宏斌调出企业部，他勒令这位突然变得难以控制的爱将“低姿态进入”，“不许成立新的单位或带人进去”。

柳传志显然仍希望孙宏斌悬崖勒马，然而，冲突却立刻爆发了。在其后的企业部会议上，孙宏斌表示他的属下不能理解公司的决定，而那些狂热的年轻人更是当着柳传志的面一个接一个地站起来提出诘问：“你说我们有帮会成分，能不能具体说一下？”“我们直接归孙宏斌领导，孙宏斌的骂我们爱听，与总裁何干？”原本希望惩前毖后的柳传志被乱炮轰击，愤怒至极，他拂袖而去，临走时丢下一句话：“你们要知道，联想的老板是谁。”当晚，柳传志接到报告，称孙宏斌等人聚会商议，有人建议把分公司的钱转移到别处，当时孙宏斌手中掌握着1700万元的货款。柳传志当即向公安局和检察院报案。5月28日，孙宏斌被警方羁押，1年后，北京市海淀区人民法院判定孙宏斌“挪用公款”罪名成立，刑期5年。

就这样，山西青年孙宏斌的人生经历了一场十分奇异的跌宕。他差点成为中国最大的计算机公司的接班人，却最后被那个无限赏识他的人送进了监狱。他出生在山西省临猗县一个贫困家庭，历来相信人生就是一场豪赌，本来就一无所有，所能失去的无非是原来就没有的。他的孩子是1990年1月出生的，4个月后，他就被关了起来。在坐牢期间，他拒绝让妻子把孩子带来给他看，因为他不想让孩子看到父亲是这副样子。他的30岁生日是在监狱中度过的，那天，云月黯淡，他蹲在墙角一宿未眠。

顺驰，就是“孙氏”的谐音

1994年3月，孙宏斌又站在了柳传志的面前。他因为表现良好，提前1年多被释放了。

此时的他面庞消瘦了很多，脸上挂满沧桑。他说：“开始的时候，我对柳总也有一种怨恨，后来慢慢就没有了，对整个事情的看法也改变了……这个事情如果不这样做，那又该怎么收场？所以我认了。”在孙宏斌的心目中，柳传志是这个世界上唯一赏识过他的人，也是他走投无路的时候，唯一可以求助的人。柳传志对孙宏斌的感情更是十分复杂，他一直认为这是一个“少见的、能一眼把产业看到底的人”。很多年后，柳传志对《联想风云》的作者凌志军说：“其实后来我想一想，孙宏斌到联想来了以后，他也没有说一定要跟谁对着干。他就是想形成自己的体系，觉得这是他的一块独立王国，谁也别管我。”面对这个曾经意气风发，如今却无比落寞的青年人，一向爱才的柳传志不禁大起恻隐之心，他答应帮助孙宏斌开始自己的新事业。在临分手的时候，柳传志说：“我从来没有说过谁是我的朋友。现在，你可以对别人说，柳传志是你的朋友。”

孙宏斌怀揣着柳传志借给他的50万元，离开北京来到了天津。在幽静的天津五大道，他租了一个临街的小院子，办起了一家小小的房地产销售代理公司，并给公司起名叫顺驰，也就是“孙氏”的谐音。这是一个从来不缺乏野心的男人，他一定要做一份打上自己深刻烙印的大事业。

孙宏斌在大学里学的是水利，所以对房地产业有职业上的亲近。而在跟柳传志的交谈中，柳传志也预言房地产业是一个很有发展前景的产业，并承诺可以跟孙宏斌合作开发。就在1995年初，顺驰与联想一起投资开发了香榭里小区，不过，孙宏斌并没有从这个项目中赚到钱。一是因为小区的建筑面积只有1万平方米，是个很小的项目；二是天津的楼市非常清淡，几乎无利可图。天津虽然是个直辖市，但是国有大型企业偏多，20世纪90年代中后期均先后陷入困境，而民营企业

则相当不发达。因此，城市经济常年处于低迷状态，民间消费能力弱，在商业上竟被戏称为“天尽头”。在这个水少塘浅的氛围中，雄心万丈的孙宏斌常叹生不逢时。在创业的前几年里，他的公司始终只有二三十个人，竟还比不上当年他手下一家联想分公司的规模。在香榭里小区项目平淡收场后，顺驰主要的业务是做房产代理中介。跟那些小打小闹的代理公司不同，孙宏斌总是怂恿开发商大量投放广告。他聘用的销售人员也全部是大学本科毕业生，一拉到市场上，就显得非常与众不同。他喜好豪赌的个性，在代理业务中显露无遗。顺驰是天津第一家尝试买断式的代理公司，也因此，它在全城的同行中迅速成名，获得了不错的赢利。

1997年底，亚洲金融危机爆发，中国经济面临重大压力，启动内需成为主要战略任务。这时候，一直被限制发展，却能够带动巨额消费的房地产业突然受到重视。1998年，国家停止福利分房政策，接着中国人民银行颁布《个人住房贷款管理办法》，取消了以往对个人住房信贷的多种限制，并允许多家商业银行进入住宅抵押贷款市场。由此，压抑多年的住房需求被彻底地释放了出来，中国房地产业开始爆发式地成长。也是在这一年，已经在这个行业中磨炼多年的孙宏斌拿到了一个建筑面积为14万平方米的成片项目。据称，他获得了200%的投资回报率，房地产业的暴利时代真正地到来了。

2000年8月，天津市举办了历史上规模最大的一次土地招标会，顺驰击败众多参与投标的国有房产公司，以1.72亿元的价格一举拿下3个地块中的两块，轰动一时。根据规定，顺驰要在1个月内缴足这1亿多元的款项，当时房产界很多人均认为，“小孙”根本不可能拿得出那么多的钱。可是，他们实在小瞧了这个20多岁时就操过大盘的神奇小子。他日夜奔波、四处游说，竟准时上缴了资金。在庆祝会上，他数度哽咽，激动得泪流满面。

属于孙宏斌的梦幻时刻终于开始了。在接下来的两年多时间里，挟竞标得胜的威风，顺驰在天津攻城略地，叱咤风云。孙宏斌坚持中介代理和房产开发两条腿快跑的策略，在天津第一个大规模地创办中介连锁店，从2000年到2003年，相继开出了60家连锁店，几乎覆盖了整个天津市场。顺驰还办起了中国第一个基于互联网的房产服务网www.tjhouse.com，孙宏斌亲自指导开发出一个网上交易软件，各连锁店实现了网络联结和信息共享。此外，他还借鉴联想的全国营销经验，建立了梯级布控体系，以连锁店为中心店，各小区物业部为协作店，各社区为基本店，保证最近距离接触房源，是为“章鱼模式”。这个章鱼网络使得顺驰在房产推荐及客户资源的开发上，遥遥领先于同行，奠定了难以撼动的市场地位。

在房地产开发上，孙宏斌则表现得异常彪悍。**中国的房地产业是一个充斥着灰色交易的行业，在许多地块的背后都有一个让人厌恶的博弈故事，各种利益环节纠缠不清，房地产企业的总经理们主要的工作就是在这个肮脏的漩涡中摆平关系，互博套利。孙宏斌似乎没有掉进这个游戏里，他的土地大多数是通过合作开发和公开竞标获得的。**在竞标会上，他拿地以出手凶狠、不肯退让著称。一位顺驰人后来回忆说：“每做一个项目，大家都认为我们疯了，快完蛋了，但我们都挺过来了。”尽管拿地成本稍高，可是顺驰的项目总是靠推广炒作而搞得风生水起，它所做的广告也像孙宏斌本人那样张扬和气势逼人，每当有楼盘推出必是一个整版接一个整版地轰炸，其用词往往如“用蓝色覆盖天津”或“天津，看我”。这种大喊大叫式的广告模式被专业人士看不起，但是，市场反应却总是很不错。与此同时，顺驰在设计及建造理念上也比那些国有房产公司高出一筹。靠着这种强悍的高举高打的战略，顺驰房产的售价虽然比附近地段的都要高，却还是受到市民们的欢迎。



到2002年底，快速成长中的顺驰在天津累计开发了30个项目，建筑面积达数百万平方米，占到天津全市房产开发总量的20%。其比例之高，在各大城市中仅有新疆广汇集团的孙广信堪与之相比——后者在乌鲁木齐商品房开发中占了2/5的比例。

孙宏斌真的登上了事业的一个巅峰。不过在他的眼中，天津显然不是他梦想的全部。这个雄心勃勃的男人把目光瞄准了一个更大的天地：全中国。

顺驰的销售团队在业内曾经是非常突出的

当孙宏斌杠上王石

在2002年之前，顺驰还没有走出过天津城。

作为天津房地产业的老大，孙宏斌加入了由万科王石发起的中城房网。这是一个成立于1999年，由全国各城市的主流开发商组成的松散型组织，其宗旨是“形成一个集体采购、信息共享、融资互惠的利益平台”。而实际上，这些功能都没有能够实现，它最终成了房地产大佬们的“华山”，谁在这里的话语权越大，便似乎意味着他在江湖上越有地位。

孙宏斌在加入中城房网不久，就展现出他蔑视权威、桀骜不驯的一面。在2001年的一次论坛上，有人提请由万科牵头，联合各家一起去全国买地。坐在一角的孙宏斌突然冷不丁地说：“为什么要以万科为主？”旁边的一个企业家告诉他，中城房网是由王石提议发起的，当年的协议书便是由万科起草的。孙宏斌马上回应说：“那就由顺驰来起草吧。”四座闻言，俱愕然视之。

算来这是孙宏斌杠上王石的第一个回合。在当时，万科和王石已如日中天，无论企业规模、知名度还是企业家的号召力，顺驰与万科，孙宏斌与王石，均不可同日而语。但是，孙宏斌对这个比自己年长12岁的前辈好像一点都没有谦让的意思。

转眼到了2003年7月，又是中城房网的一次论坛。轮到孙宏斌发言，他先是东拉西扯地侃了一段，然后突然用轻描淡写的口吻说：“一个城市应该能支撑一个50亿元到80亿元销售额的地产公司。顺驰今年销售额要达到40亿元，我们的中长期战略是要做全国第一。”说到这里，他微微顿了一下，侧脸看了看坐在一旁神情阴晴难辨的王石，接着悠悠地说：“也就是要超过在座的诸位，包括王总。”

这时候，全场已是鸦雀无声，所有人都在看王石的表情。自19年前出道以来，这大概是王石遇到的最离奇的事情了，从来没有人敢于用这种充满火药味的姿态当面向他发起挑衅，这似乎不是企业家之间

应有的相处之道。他几乎是不假思索地应声反驳道：“你不可能这么快超过万科，是不是要注意控制风险？”

王石的反应在孙宏斌的预料之中。他好像是一个做了恶作剧而得逞的坏孩子，带着一脸的诡笑回应说：“王总，我们可能超不过，但是你总得让我们有个理想吧。”



当孙宏斌杠上王石

这个有趣的细节被在场的数十位记者目睹，在大家的印象中，此前的顺驰和孙宏斌不过是中国地产界的二流角色，而这番突兀的挑衅式对话，却让所有的人对他刮目相看。在一个资讯过度的时代里，任何一个行业都需要那么几个与众不同的异端分子，他们用极端或特立独行的方式为容易疲倦的媒体提供刺激的话题。孙宏斌的表演无疑让唯恐天下不乱的记者们兴奋不已，从此，顺驰的一举一动都能够跑到

主流财经媒体的版面上了。数日后，赚足了眼球的孙宏斌回到公司，他召开中高层大会，宣布顺驰将走向全国的重大战略，“坚定、坚决地进行战略储备”。他在会上的讲话题为《鸿鹄之志向，蚂蚁之行动》。联想到他几天前挑战王石的情景，他自比鸿鹄，自然是将后者视为了燕雀。在年底的一次记者访谈中，当被问及“顺驰凭什么挑战万科”时，他更是直截了当地说：“万科不是我们的对手。”他的解释固然是“我们最大的敌人是我们自己”云云，但是其向万科挑战之心却已昭然若揭。

孙宏斌以近乎无礼的方式挑衅王石，看上去很不可思议。不过，他这么做，除了桀骜本性之外，并非是完全的冲动行为。事实上，正如柳传志所评价的，此刻的他，已经一眼把中国房地产业看到了底。2002年以后的中国房地产市场一派火爆，北京、上海等中心城市的房价年均增长都在30%以上，武汉、重庆及天津等次中心城市的房价也水涨船高，民众购买力很强的杭州等地还出现了炒房团，更引人关注的是，很多二线城市也相继到了房价井喷的时刻。孙宏斌判断，随着宏观经济的向好，中国房地产市场将会有一个较长时期的上涨阶段，这与当年中国香港、日本、韩国等地方经济起飞时期的情况非常相似。而在这种大背景下，全国的房地产公司绝大多数苟安于一个城市，只有万科等极少数企业开始了异地开发。各地政府在经营城市理念的推动下，其实非常希望有实力的外地房地产公司进入开发，土地的公开招标制度也为企业拿地提供了政策上的可能。**一个最为重要的事实是，房地产业实在是一个利润太高的行业，而且房价又在持续上涨的通道里。综合上述的种种分析，孙宏斌得出的结论是，此时正是走出天津，到全国去“割稻子”的最好时机。**他对那些房地产到底有没有泡沫的争论十分不以为然。在一次对话会上，他不耐烦地说：“咱们开发商在这里讨论泡沫毫无意义，如果你判断有泡沫，那就赶快卖房；如果判断没泡沫，那就赶快买地……”

在下决心要走出天津之后，孙宏斌首先要做的事情就是把顺驰的品牌在全国打响。这时候，对他来说，最直接且没有成本的做法就是，用耸动性的方式挑战这个行业的第一领袖。这自然也算是眼球经济的一种。孙宏斌的目的一下子就达到了，他没有能够当场激怒早年性情暴烈、后来涵养竟修炼得很好的王石，却也让全行业的人和媒体记者跌破了眼镜。

孙宏斌出征全国，第一个大的战役就选在了北京。深圳住交会——全称为“中国（深圳）国际住宅与建筑科技展览会”，是当时国内规模最大的房地产展会，每年与会者超过10万人，几乎所有重量级的房地产企业家都在会上出现，因而被视作“超级名利场”。在2002年11月的深圳住交会上，孙宏斌又一次语出惊人：“北京的好房子还没有出现。”就这一句话，把京城里上千个同行都集体得罪了。

2003年12月8日，北京市首次拍卖大宗国有土地——大兴区黄村卫星城北区一号地。750平方米的国际饭店会议大厅座无虚席，共有10家房地产商报名竞买，其中有华润、住总、广东富力等著名大佬，顺驰也在其中，在一开始并不太起眼。尽管在不久前，孙宏斌已经被炒成了一个新闻人物，但是大家还是把他当成一个喜欢说些疯话的戏剧式人物。竞拍会结束，顺驰以高出起拍价1倍多的9.05亿元拿下了这块地。当天晚上，顺驰宣布，6个月后大兴项目将上市销售。顺驰的出价让业内人士大呼难以想象。根据他们的测算，该项目的房价将达6300元/平方米，高出同一区域的项目约2000元。

这时候，人们才相信看上去有点疯疯癫癫的孙宏斌似乎真的想兑现他对王石的挑衅。就在北京拍卖会的同时，十几支调研小组已经像饥饿的猎豹在全国各地四处寻地，孙宏斌把要拿的土地分成四大类：第一类是指三线城市的小地块，可以快速实现现金流，并且利润率很高；第二类是主要城市的中高档项目，规模不大，一期就可以开发完成；第三类是属于目标城市的中等地块，分两期开发；第四类则属于

目标城市的大型地块，符合公司长期战略目标，能够使顺驰在未来成为区域性的领导者。

从2003年9月到2004年8月，全国各地的开发商都经受了一次又一次的顺驰风暴。在石家庄，顺驰以5.97亿元拿下一块起拍价为2.04亿元的地块；在上海青浦以1.2亿元拿下130亩土地；在南京，以6.53亿元拍得河西奥林匹克体育中心地块；在苏州，更是出价27.2亿元吃进苏州工业园区地块。在根据地天津，顺驰花了17.515亿元买进奥林匹克中心配套项目，创下该市土地公开交易史的纪录。顺驰所购之地，大多数为拍卖所得，所以在每一个城市，它都被视为陌生而可怕的搅局者，其参拍的土地基本上都成了当地最贵的地块，因此又得到了一个“天价制造者”的雅号。它理所当然地受到了很多区域性开发商的抵制。在石家庄，当地最大的房地产商在一次与顺驰同台的竞标中落败，其总裁震怒之下起草了一份致业界的倡议书，认为顺驰参与竞标扰乱了石家庄的土地秩序，导致混乱局面，影响石家庄土地的持续开发。

这些插曲除了能生动地佐证顺驰的攻击力之外，并不能阻止它猛兽般的脚步。到2004年8月，顺驰旋风般地跑马全国，共购进10多块土地，建筑面积将近1000万平方米，其中长三角地区就占了400万平方米。在短短的1年时间里，顺驰从一家地方性公司变成了全国性公司，企业员工从几百人陡增到近万人。孙宏斌所取得的业绩似乎也很让人服气。2003年，顺驰的销售额如他所预言的达到了45亿元，而当年万科的销售额为63亿元。在外界看来，年轻的顺驰或许真的能在未来的一两年内超越行业的大哥大万科。孙宏斌提出的全国战略计划更是让人看到了他的勃勃雄心：3年内，进入一线城市北京，进入有增长潜力的二线城市，进入天津市周边的三线城市；5年内，集中力量进入两个以上一线城市，以一线城市为中心覆盖周边二线城市；10年内，在所有一线城市成为主流开发商，并覆盖绝大多数二线城市。

在中国企业史上，我们已经目睹了太多让人热血沸腾的战略计划，这一次，顺驰能“意外”成功吗？

现金流的“极限运动”

孙宏斌不是草莽型的企业家。他出身名校清华大学，拥有硕士学历。在1999年，他还专门去全球最好的商学院——美国哈佛大学商学院读了半年的AMP总裁研修班，跟英特尔的传奇CEO安德鲁·格鲁夫等全球知名企业家有过同场研习的经历。因此，不能简单地认为，他的全国战略是一次缺乏规划、毛手毛脚的冒险。事实是，在舆论高调的掩护下，他在相当多的方面进行了缜密的思考和筹划。

首先，他在拿地上很有技巧性。顺驰所拿的土地大多数是在城市的边缘地带或者规划中的新中心，在北京是南城大兴黄村，在郑州是郑东新区，在上海的两块地是离市区有1小时车程的青浦区和奉贤区，在南京是河西新城区，在苏州的两块地均在新的工业园区，在无锡是滨湖新城区。这些土地都有以下的特点：由于是“生地”，不被注重短期效益的当地开发商看好，竞争相对不太激烈，而且有未来升值的潜力；当地政府的出售心急迫，便于获得支持；基本上没有拆迁的遗留问题，有利于迅速开工和交付；地块面积普遍较大，适合建设大规模的中低档住宅楼盘。

其次，在项目定位及设计上有很强的现实性。顺驰坚持只做住宅项目，而且以中档价位为主。孙宏斌认为这类房产的消费群最大、变现性最高，适合短期内快速出售。而相对于很多地方上的开发商，顺驰所形成的全国性品牌、较为成熟的广告营销手段和设计理念则具有一定的竞争优势。

除了以上两点，**孙宏斌最重要的战略基点是对现金流的严格控制。有人计算过，顺驰在1年时间里拿地的资金累计需要80亿元，以**

顺驰现有的资本实力根本不可能支付出那么一大笔钱。因此，对于强力前行的孙宏斌来说，他唯一可行的战略便是把有限资金的使用效率提高到极限。

提高资金效率的第一招，是大幅度地缩短建造和交付的时间。顺驰在建造速度上一直在创造“全国纪录”。2002年9月，顺驰在天津塘沽区拍得一个40万平方米的地块，从进场施工到开盘销售，它仅仅用了2个月的时间，让同行大为惊奇。2003年底，竞买北京大兴黄村地块得手后，它当天就宣布将在6个月内开盘，同行均认为绝无可能。因为按照行业常规，从规划设计到开盘销售，一般起码需要1年的开发周期，但是顺驰竟打破常规，真的在6个月后如约开盘。其后，它在各地的项目均以6个月为最迟开盘期限。规划、建造时间的缩短，当然让顺驰的获利能力大增，特别是在所谓的三线城市，如荆州、榆次等地，顺驰投入几千万元购地，4～6个月内就开盘收钱，半年左右就可收回成本并获得丰厚利润。

第二招是加快现金的流动和运用。孙宏斌认为，现金流体现了一家开发商的实战能力，顺驰的商业模式就在于“缩短从现金到现金”的周期。在实施全国扩张战略后，顺驰的预算从半年调整一次很快缩短到每月一次，后来到了每周一次。它还形成了以天为单位的紧绷型现金流模式，公司建立了严苛的考核指标体系，关注到每个项目的开工开盘时间、回款、现金调度，这一切均以天为单位，任何一个时间节点均不得有延误的借口。顺驰的业务中心也是围绕现金流来展开的，包括在全公司统一调度资金、延缓支付买地的钱、3个月至6个月开工、提前收取业主购房款项、利用合作伙伴的资金等，这一整套办法，都是为了保证现金不断流。

在内部控制的同时，孙宏斌还提出了“付款方式比地价更重要”的理念。他决定一块土地的取舍，一是考虑地价，二是看付款方式的优劣。他往往要求政府方面降低首付款的比例和延长结算的周

期，如果这方面有弹性空间，他宁可提高土地的购买价格。出于对中国房地产业的长期看好，孙宏斌企图用眼前的利益来换时间，靠地价的持续上涨来弥补购地的高成本。他的这种策略受到不少地方政府的热烈欢迎，顺驰因此不惮于进入任何一个陌生的城市。

孙宏斌的所有战略设计其实都是围绕着“速度”两个字，当各方面都不完全具备成熟的条件时，他必须在最短的时间内取得决胜，用速度来击败一切竞争对手。

品牌打造的速度——通过挑衅行业领袖的方式吸引眼球，迅速提高知名度和关注度；

购买土地的速度——绕开行业灰色地带，通过高价竞拍的方式快速拿地；

建造周期的速度——把普遍需要1～2年的开盘周期缩短到不可思议的6个月；

项目销售的速度——高调运作，以最快的速度完成销售，快速收回资金；

现金流动的速度——建立以天为单位的资金考核体系，把有限资金的利用率提高到极限。

在实际操作中，孙宏斌的战略似乎真的起到了以一搏十的效率，顺驰以较少的资金快速地运作着一些庞大的项目。以北京领海的一个项目为例，土地款项为9.05亿元，开盘前付30%，年底再付30%，余下将在第二年付清。运作这个项目的总投入约需20亿元。顺驰以3亿元启动，前6个月规划和开建期内的资金全部由承建商垫付，开盘当天就有1亿元的销售额，以后的工程款及地款都通过销售回款。从开盘到年底，公司共回笼6亿多元的资金，不仅足够本项目使用，还可以拿去买

新的土地，其资金杠杆效用率高达1:7。据公开信息披露，顺驰在2004年的现金流总量中有78%是通过销售得到的钱，只有10%和12%是来自银行和合作单位。在当时，几乎每一家房地产公司都在使用这种资金运作策略，这个行业的暴利潜规则也便隐藏于此。孙宏斌的超人之处，是他用紧绷而极端的速度战略将之发挥到了极致。

王石曾经替孙宏斌算过一笔账：顺驰通过高地价的投标策略攻城略地，截至2003年底，顺驰预缴地价的资金在70亿元人民币以上，进入2004年第一季度，预付资金规模已经超过100亿元。从资金流上看，除非有强大的财团或银行做后盾，否则按期交付地价款是不可能的。资金流靠什么支撑呢？顺驰的答复干脆简单：靠销售资金回笼。问题是：依靠天津的地产项目销售回笼的资金不足以支撑需上缴的迅速增长的土地款。顺驰到底靠什么在维持紧绷的资金链呢？这不得不让人作出一种假设：顺驰在冒险，在赌博，在赌如今各级地方政府执行拍卖土地政策时的公信力。王石因此断言：“顺驰如此夸张的拿地方法将影响到全行业，这种恶意的竞争和同政府的博弈方式对于市场的规则而言是一种巨大的破坏。”

奈何天不佑宏斌

如果仅仅从战略本身而言，孙宏斌无疑是一个天才。他一眼看穿了房地产业的暴涨特质，然后以最快的速度和最科学紧凑的策略获得了最大的成功。2004年，顺驰宣称实现了120亿元的销售额——实际上完成了92亿元。广东富力集团董事长李思廉在一次论坛中说：“如果孙宏斌今年真能做到100亿元的销售额，那正是万科和我公司销售额的总和，的确算得上是地产行业里的第一了。”孙宏斌日后说，如果“老天”再给顺驰1年时间，就足可消化掉所有的财务风险，实现全国战略的“完胜”。

可惜，“老天”偏不给这一年时间。

“老天”并不是虚幻，它是中国宏观经济。

正当顺驰在各地疯狂“吃”地的同时，全国的房地产市场已呈现出过热现象。中国社会科学院的一份年度报告称，从宏观层面看，2004年由于全国房地产市场，尤其是东部沿海主要城市房地产市场的不断升温，房价不断上涨，造成大量普通居民买不起房，直接影响了城镇居民家庭住房条件的改善，同时也影响到金融安全和社会稳定，民怨已渐成沸腾之势，上涨过快的房价成为千夫所指。并且，房地产过热，直接拉动生产资料价格的大幅上扬，宏观经济面临新的全面过热。毫无疑问，有“天价制造者”之称的顺驰是房价上涨过快的重要助推者之一。正是在这种判断之下，对房地产业的调控已势在必行。2004年3月到5月之间，国家推出了一系列严厉的调控措施，包括：控制货币发行量和贷款规模；严格土地管理，坚决制止乱占耕地；认真清理和整顿在建和新建的项目；在全国范围内开展节约资源的活动。中央一系列文件和举措如一道道“金牌”接踵而出：3月25日，推出再贷款浮息制度；4月25日，央行提高银行存款准备金率0.5个百分点；4月27日，央行电话通知暂停突击放款；4月29日，国务院办公厅颁发“严格土地管理”的紧急通知；4月30日，温家宝总理发表“推进银行改革是整个金融改革当务之急”的讲话；5月1日，银监会宣布“进一步加强贷款风险管理”的7项措施。与此同时，国内各大报刊纷纷发表言论，对房地产业的过热进行反思甚至出现情绪化的猛烈声讨……

这一连串“急急如律令”般的政策出台和舆论营造，不仅改变了投资者的收益预期、消费者购房的价格预期，而且改变了政府对房地产业发展的支持理念和支持方式，从而直接导致了购买力的迅速下降，楼市成交量的急速萎缩。房地产业的冬天突然降临了。在所有受到冲击的开发商中，正阔步急奔在扩张道路上的顺驰无疑是受创最大的一家。王石对顺驰的预言不幸变成了现实。从5月开始，北京、苏州

等地的银行对顺驰出现了惜贷，放款速度明显减慢。5月3日，顺驰召开领导团队会议，紧急下令停止拿地。

8月7日，海南博鳌如期举办一年一度的全国房地产论坛，在“山雨欲来风满楼”的氛围中，发生了孙宏斌与王石的第三次交锋。不过，这一次似乎是王石杠上了孙宏斌。

大会首日的第一位演讲嘉宾就是王石。在谈及宏观调控的影响时，他单刀直入地直指顺驰：“像媒体炒作的那家黑马，在宏观调控下会很难受，这次他也到会了，还要发言的，到时候大家问他，他要说不难受，那是吹牛。”接着，他提出了很多的警告：规模不要追求太大，资金链不要紧绷、不留余地，否则市场一有风吹草动就会受影响，天天加班都没用；去年销售额还只有20多亿元，今年就到了100亿元，这是不可能的；融资越来越不容易，国内的钱都融不到，到国外融资就更难了。在接受记者采访时，王石索性点名评论：“如果把握好节奏，顺驰能够成为一家非常优秀的公司，但现在它要为盲目扩张造就的奇迹付出代价。顺驰与万科根本不能同日而语。这种黑马其实是一种破坏行业竞争规则的害群之马。”

到了大会的对话环节，主办方有意把王石、孙宏斌、刘晓光等5人请到台上，面对来自全国各地的600多位房地产商和数十家媒体，一场预料之中的碰撞果然发生了。对话主持人刘晓光问孙宏斌：“孙总，你先说，宏观调控中你最难受的是什么？”孙宏斌答：“其实最难受的还是钱。对这也没什么好办法，还是以前的办法，合作开发，快点卖房。今年，我们一直在调整自己的目标……根据最后一轮的保守估算，今年的销售回款可以达到100亿元。”话音未落，一旁的王石当即脱口说：“睁着眼睛说瞎话，这是吹牛！”台下一时愕然，接着掌声和笑声轰然响起。

面对王石的质疑，孙宏斌表现得不再像1年前那么轻狂了。不过，他仍然坚称，“顺驰的风险几乎是零”。按他的判断，中国房地产市场的发展前景将仍然是“房价看涨，供需两旺”，因此，哪怕有资金上的困难，也是短期的和眼前的，顺驰的“资金渠道相当广泛”。在随后的一段时间里，孙宏斌的全部精力都投入到了寻找资金当中。

顺驰有可能获得的资金来自4个方面：一是自有资金和合作伙伴资金，这一方面本就已经被挖潜到了极致；二是销售回款，受宏观调控的影响，各地的房产项目销售一天比一天艰难，原定的考核指标几乎没有完成的可能，资金问题日渐严重；三是银行，它的大门也越关越紧，而且松动无期；四是信托、境外基金和上市，在前三种来源均没有指望的情形下，它成了唯一可以寄托希望的地方。

孙宏斌之所以在博鳌论坛上尚有底气，是因为在他赴会前的7月28日，刚刚接待了由汇丰银行、普华永道会计师事务所、史密夫律师行、西盟斯律师行等著名中介组成的顺驰上市中介团。这些人考察了顺驰总部和开发的楼盘，并拜会了天津市有关政府部门，看上去对顺驰在香港联合证券交易所上市信心满满。可是，他们回去之后，就再无音讯。据称，上市搁浅的原因是“顺驰2004年发展速度很快，手里有35个项目，但当年的利润体现不出来”。

香港上市无望后，孙宏斌迅即与美国投资银行摩根洽谈私募事宜。摩根提出了一份带有“对赌”性质的协议，其大致内容是：摩根以7.5亿元购入顺驰20%的股权，但如果来年顺驰纯利润低于某个数值，摩根得到的20%股权将翻一番，也就是40%。跟投资银行的洽谈持续了将近1年，孙宏斌几乎把全部的希望都寄托在了这次谈判上。可是，到2005年10月，孙宏斌最终认为摩根提出的条件太苛刻，谈判流产。

当上市和私募均不顺利之后，其实，孙宏斌能腾挪的空间已经很狭小了。在这期间，各地房地产项目的销售仍然没有起色，因资金断流而诱发的种种危机开始四处爆发。在北京，顺驰的领海后期项目因为没有上缴土地出让金，一直没有获得土地证；在天津，太阳城二期因出规划红线未获得土地证，项目其他部分则停工达半年之久；在苏州，占地面积超过1平方公里的凤凰城，其中两块地被政府认定为闲置土地而被收回；在石家庄，两个项目被整体转出；顺驰的南京公司和华东公司相继被出售。2005年底，顺驰进行大规模的人员调整，裁员20%。2006年年初，孙宏斌承认，顺驰目前在全国16个城市有房地产业务，进入的城市太多，收缩到10个城市将更为合适，接下来，顺驰的一些房地产项目可能与外面的公司合作，有的项目可能被卖掉。有媒体曝光说，顺驰拖欠的土地费用加上银行贷款余额，总数估计高达46亿元。



顺驰模式是很多人质疑的焦点

在这些事件发生的前后，顺驰的快速建房模式也暴露出了后遗症。房地产业向来有“百年大计，赶工为祸”的原则，顺驰快马加鞭地赶项目，免不了在质量和信用等方面遗留瑕疵。据《中国产经新闻》报道，自2004年底以来，天津太阳城的业主频频向各部门投诉，声称他们花几十万元甚至近百万元买来的太阳城房子竟然是“劣质房”，建造商顺驰公司单方面改变规划，侵犯广大业主权益。有业主投诉称：“太阳城简直就是‘纸糊的’，墙体出现大量裂缝，偷换装

修材料，‘马路游击装修队’装修的！当初就是冲着顺驰的品牌来买的房子，没想到顺驰更坑人，整个装修几乎都是假的。”另外，天津的财经作者郑爱敏在《解读顺驰》一书中也提到一则个案：顺驰在某市临近大型风景区的一个项目启动，当时项目在审批手续上还有一些未尽事宜，但是因为硬指标已经如同高悬的令箭使其迫不及待，于是，新闻发布会匆匆召开，广告铺天盖地地轰炸起来。为了加大项目的吸引力，广告文案人员擅自把政府对风景区的未来规划也一并写到了楼盘的计划中。这当然引来政府部门的不满，结果，报纸广告被勒令修改，所有路牌广告被要求全部撤掉重做。

当一个大企业的危机爆发的时候，首先表现为细节上的失误，继而内外交困，烦恼频至。从2004年秋天开始，时运不济的孙宏斌便陷入了这样的泥潭里。

一次没有技术含量的失败

没有哪种职业，具有像企业家这样的功利性。

一场伟大的爱情，并不需要一个美满的结局为注脚，有时候甚至还相反。一位绝世的武士可能死于一场宵小之辈的阴谋，但这并不妨碍他英名永存。即使是一位诗人或小说家，只要他们一生的某个时刻创作出了一首或一部伟大的著作，便可以站在那里永久地受人敬仰。

可是作为一位企业家却没有这样的幸运。

企业家的成功能被人记取和传颂，只有一种可能，那就是：他所一手缔造的企业仍然在创造奇迹。企业家总是需要有一些看得见、可以被量化的物质和数据来证明自己的价值。这些物质和数据还必须每年保持一定的增长，甚至，增长的速度应该比自己的同行还要快，否则，他就很难被视为成功。

也正是这种特征，构成了企业家“不幸的宿命”：除非退出舞台，否则永远不能以成功来定义。

绝顶聪慧且富有勇气的孙宏斌便落进了这个“不幸的宿命”。2006年7月，孙宏斌向心腹部下交底：他已经将家里的存款都陆续垫进了公司，其中一张信用卡仅剩下两位数，资金的刚性缺口达5亿到6亿元，负债高达30多亿元。仅就根据地天津市场而言，所有可售房屋已经全部售罄，但手中剩余的项目却迟迟没有能力启动，有些甚至连拆迁都没钱做。事实上，顺驰已经到了弹尽粮绝的地步。

9月5日，孙宏斌与香港路劲基建公司签署了股权转让协议。根据有关条款，顺驰中国被分为三部分：顺驰A、顺驰B和凤凰城地块。路劲基建联合体分别获得顺驰A的55%股份的认购期权，行使价格不多于5亿元，有效期为6个月；顺驰B的55%股份的认购期权，行使价格不多于4亿元，有效期为1年；凤凰城地块的认购期权，行使价格不多于3.8亿元，有效期为9个月。

孙宏斌以12.8亿元的代价，出让了55%的股权，并基本失去了对顺驰的控制权，这是一个相当低廉的出让价格和苛刻的付款条件。而3年前，仅仅北京大兴地块，顺驰一出手就是9.05亿元。2004年底，孙宏斌还曾底气十足地算账说：“顺驰手中拥有上千万平方米的价格适合的土地，如果按市场价转手，光地价就净赚50亿元。”《中国企业家》杂志刊发的一篇评论中写道，“转让协议透露出的信号太过明显：顺驰要的是救命钱。虽然少，虽然贵，但是必须得要”。路劲基建是一家投资、经营和管理收费公路的香港公司，它于2005年初才进入内地房地产业，在业内基本上没有什么知名度。2006年上半年，该公司的净利润为2.48亿港元。



“买了个便宜货”的香港路劲基建董事局主席单伟豹

在正式签署协议的仪式上，孙宏斌对满脸笑容的路劲基建董事局主席单伟豹淡淡地说了一句：“你买了个便宜货。”

一个视现金流为第一要素的企业家，最终还是败在了现金的断流上。就这个意义而言，顺驰和孙宏斌的败局是一次没有技术含量的失败。在一个正处于蓬勃上升通道中的行业里——房地产业尽管遭遇宏观调控的寒流，但长期而言仍然是一个上升中的行业——孙宏斌居然将企业的成长做得如此的刚性，实在是一个很让人遗憾的事实。

2006年10月，就在顺驰股权转让后不久，万科集团在桂花初放的杭州西子湖畔召开高层半年度会议，王石在发言中一再提醒部属必须时刻保持理性和对危机的警觉。他说：“我不应该指名批评顺驰，从此以后，我不会再指名批评别的公司了。”也许，在他看来，一个关于黑马的故事已经画上了句号。

孙宏斌交出顺驰的管理权后，专注于一家名叫融创集团（SUNAC）的经营业务。在融创网站上，它宣称“正式成立于2003年，主营业务是房地产开发经营管理，在天津、重庆等地握有几块优质的土地，年开发能力在10亿元左右”。孙宏斌刻意地回避与媒体见面，在融创网站及制作精美的宣传册上，都找不到他的名字。这位在而立之年就经历了奇特厄运的企业家，在“四十不惑”到来的时候再度陷入痛苦的冬眠。不过，他只是被击倒，并没有出局，他也许还会拥有一个更让人惊奇的明天。

1999年，孙宏斌在哈佛大学商学院读书的时候，曾与自己的职业偶像、写作了《唯有偏执狂才能生存》的安德鲁·格鲁夫有过同场研习的难忘经历。他在一次大型论坛上评价自己说：“我的性格是偏执狂。我们企业的性格就是，不管别人说什么，不管遇到什么困难，不管你是大腕还是普通百姓，我们都要坚定地走下去，因为我们知道目标，清楚自己要到哪里去。”

他的这段话引来了长时间的掌声。

其实，掌声有时候是非常可怕的。激情往往更容易获得喝彩，但是激情也最容易酿造悲剧。

顺驰　大事记

1994年3月，孙宏斌怀揣着柳传志借给他的50万元，到天津创办顺驰房地产销售代理公司。

1995年初，顺驰与联想一起投资开发香榭里小区。

2000年8月，顺驰击败众多对手，以1.72亿元的价格一举拿下天津的两个热门地块，轰动津门。

从2000年到2003年，顺驰在天津相继开出了60家连锁店，几乎覆盖了整个天津市场，还办起了中国第一个基于互联网的房产服务网www.tjhouse.com。顺驰在房产推荐及客户资源的开发上，遥遥领先于同行。

到2002年底，快速成长中的顺驰在天津累计开发了30个项目，建筑面积达数百万平方米，占到天津全市房产开发总量的20%。

2003年7月，孙宏斌在中城房网的一次论坛上当面挑战王石：“我们的中长期战略是要做全国第一，也就是要超过在座的诸位，包括王总。”

2003年12月8日，顺驰进军北京，以9.05亿元拿下大兴区黄村卫星城北区一号地。

从2003年9月到2004年8月间，顺驰旋风般地跑马全国，共购进10多块土地，建筑面积将近1000万平方米，得到“天价制造者”的雅号。2003年，顺驰实现销售额45亿元。

从2004年3月到5月之间，国家推出了一系列严厉的调控措施，房地产业的冬天突然降临。5月3日，顺驰召开领导团队会议，紧急下令停止拿地。

2004年8月7日，海南博鳌举办全国房地产论坛，王石点名评论顺驰：“这种黑马其实是一种破坏行业竞争规则的害群之马。”

2004年11月，顺驰的香港上市计划搁浅。

2005年10月，顺驰与美国投资银行摩根的私募谈判流产。顺驰进行大规模的人员调整，裁员20%。

2006年初，媒体曝光，顺驰拖欠的土地费用加上银行贷款余额，总计高达46亿元。

2006年9月5日，顺驰与香港路劲基建公司签署了股权转让协议。孙宏斌以12.8亿元的代价，出让了55%的股权，并基本失去了对顺驰的控制权。转而他专注于一家名叫融创集团（SUNAC）的经营业务。

2007年1月26日，路劲基建宣布收购孙宏斌手中的剩余股权，总持股增至94.7%。

后续故事

孙宏斌一直想重新站起来，他获得成功的可能性很大，因为他处在一个非常好的产业之中。

在管理融创时期，孙宏斌一改以往风格，转而与大型国有企业合作。融创与北京的首钢集团、重庆的渝能集团等相继达成了合作意向。2008年12月，就在全球金融危机席卷而来之际，孙宏斌控制的首钢融创以20.1亿元拍下北京海淀西北旺项目，成为该年度北京冷清土地市场中的“新地王”。这被看成“孙宏斌归来”的一个标志。据称，融创在北京、天津、重庆、成都和长春等城市均有项目启动。

2009年，中国的房地产狂热飙升，孙宏斌试图借势再起，12月，融创地产宣布将在香港上市，此前，私募基金贝恩资本、鼎晖投资和德意志银行均已入股该企业。按照IPO时间表，12月3日，融创展开路演，12月7日招股，12月11日定价，12月18日挂牌。融创计划在香港发行6亿股新股，预计募集资金17.4亿～22.2亿港元。

然而，时运似乎仍然冷冷地站在孙宏斌的对面。就在融创地产开始路演之际，12月5日，北京召开中央经济工作会议，12月14日，国务院会议通过“国四条”，宣布抑制房地产过热现象。同一天，融创地产发布公告称，鉴于当前的市场状况，公司决定不会按原定时间表进行全球发售。算来，这已是孙宏斌第三次冲击香港上市未果。

进入2010年之后，偏执的孙宏斌仍在努力。3月12日，融创以17.8亿元的天价夺下了天津一块占地面积7万平方米的地块。9月，有媒体报道，融创将在下周赴香港上市进行推介，暂定9月24日至29日公开招股。这一次，孙宏斌终于如愿以偿。10月7日上午，融创中国正式在香港联合证券交易所挂牌上市，开盘价3.5港元，较招股价3.48港元高出0.57%，报收3.37港元，较招股价下跌3.16%，成交2.54亿股。

此时，中国的房地产市场正处在风雨飘摇之中。

2017年12月31日，《2017年中国房地产企业销售TOP200》排行榜发布，融创中国全年流量金额达到3620亿元，位列第4位；而在2010年，其排名还远在30名之外。

“对我自己来说，没变的是理想、激情，变了的地方就是要讲究平衡，不走极端。但这并不意味着，企业不需要承担任何风险。承担风险和控制风险是一个矛盾。”孙宏斌这几年似乎确实改变了一些。

2017年，孙宏斌150亿元拿下了贾跃亭的乐视，又用632亿元接盘万达地产的所有文旅项目。然而2017年财报显示，乐视网巨亏138.8亿

元，孙宏斌旗下所持的3.4亿股全部被质押。孙宏斌血液中的“激进因子”，将把他引向怎样的终点？

档案存底　孙宏斌答《普鲁斯特问卷》

《普鲁斯特问卷》曾为法国贵族沙龙中的流行游戏，经《追忆似水年华》作者普鲁斯特回答后，该问卷更是名声大噪。综合来看，该问卷较为全面地展示了答卷者的价值观、兴趣爱好及特质。孙宏斌在接受记者采访时，作答了该份问卷。

记者（以下简称记）：你认为最理想的快乐是什么样的？

孙宏斌（以下简称孙）：事情做成时最快乐。

记：你最害怕的是什么？

孙：有时候会怕死，想到人这一辈子就那样死了，觉得是一件挺恐怖的事。

记：还在世的人中你最钦佩的是谁？

孙：没有，我从很多人的身上都学到了东西，现在觉得把一些常识性的东西做好就非常不错了。

记：你自己的哪个特点让你觉得最痛恨？

孙：无。

记：你最痛恨别人的什么特点？

孙：不努力。你要是努力了但不行，这可以理解；但要是根本不努力，不能容忍。

记：你觉得最奢侈的是什么？

孙：有时间去想事。我这个人目的性很强，会去想一些有用的事。

记：你认为你自己的哪种美德被过高估计了？

孙：外界都是来挑刺的，没人说我有美德，所以不知道自己哪种美德被高估了。

记：你对自己外表的哪一点最不满意？

孙：没想过，我觉得这个问题在根本上与自信有关。只要有自信，什么身高啊、相貌啊，就是有问题也都没问题了。

记：还在世的人中你最轻视的是谁？

孙：没有。

记：你使用最多的词汇是什么？

孙：该干什么就干什么，想明白了就干。

记：你最伤痛的事是什么？

孙：现在没有。

记：你这一生中最爱的人或东西是什么？

孙：姑娘。

记：何时是你生命中最快乐的时刻？

孙：没有什么，过了难关最快乐。

记：你最希望拥有哪种才华？

孙：远见。

记：你目前的心境怎样？

孙：平和。

记：你认为你最伟大的成就是什么？

孙：改变了很多人的命运。

记：如果你能选择的话，你希望让什么重现？

孙：没什么想重现的。

记：你最珍惜的财产是什么？

孙：人。

记：你认为程度最浅的痛苦是什么？

孙：对痛苦没感觉，更谈不上程度浅的了。

记：你最喜欢的职业是什么？

孙：创业型的。

记：你本身最显著的特点是什么？

孙：目标感比较强。

记：你最喜欢男性身上的什么品质？

孙：责任感。

记：你最喜欢女性身上的什么品质？

孙：聪明，不是美丽，有的女孩很漂亮，但一句话说出来，兴趣都没了。

记：你最看重朋友的什么特点？

孙：有洞察力，想得明白。比如说华为的任正非，虽然没见过他，但觉得他就是一个明白人。

记：你希望以什么样的方式死去？

孙：在工作中、战斗中死去。

记：你的座右铭是什么？

孙：没有。

八方说词

彼得·德鲁克曾经说："目前快速成长的公司，就是未来问题成堆的公司，很少例外。合理的成长目标应该是一个经济成就目标，而不只是一个体积目标。"他早在20世纪70年代就已经注意到了成长的危机。他认为，如果企业都以每年10%的速度增长，很快就会耗尽整个世界的资源，而且长时期保持高速增长也绝不是一种健康现象。它使得企业极为脆弱，与适当地予以管理的企业相比，它（快速成长的公司）有着紧张、脆弱以及隐藏的问题，以致一有风吹草动，就会酿成重大危机。

这样的论述，在雄心万丈的企业家们听来似乎有点刺耳。可是，在我们的身边已经有太多的惨痛案例可以为德鲁克的声音作出注脚了。

企业的经营战略，是一个辩证取舍的过程。有时候，你不得不在“快速的成长”与“健康的成长”之中做出抉择；有时候，你不得不寂然自问：此时此刻，我是否必须成长？

这实在是一个很痛苦的过程。有人说杰克·韦尔奇在通用电气总裁任内最大的成就是收购了上百家有价值的企业。可杰克·韦尔奇却说，不，我对公司最大的贡献是拒绝了至少1000个看上去很值得投资的机会。他在自传中写道，作为一位CEO，首要的社会职责就是确保公司的财政成功。

如果说成长需要梦想和勇气，那么，拒绝超出能力的成长似乎需要更大的理智和决断。以创造奇迹的心态经营企业，迟早会成为奇迹的吞噬物。

在顺驰创造奇迹之后，国内房地产业的“大佬”们对此都有过评论，其观察的角度和结论很有参考研究的价值。

“地产大佬”说顺驰

王石（万科集团董事长）：对于顺驰现象，万科曾出台过一份研究报告，其中有三点：第一，孙先生靠二手房代理起家，对客户需求市场反应敏感，企业的贯彻力强，职员斗志旺盛，经营上极其强调资金流，产品专注于住宅开发；第二，一家急速扩张的房地产企业，短缺的是资金和管理团队；第三，从资金流上看，除非有强大的财团或银行作为后盾，否则按期交付地价款是不可能的。实际上，顺驰在许多城市都在拖延交付地价款，而另一方面，又继续高价拿地。

报告的结论是：孙先生在赌博。高价拿地的时候就没有准备按时还钱，同政府公信力博弈，属恶意竞争行为。如果把握好节奏，顺驰能够成为一家非常优秀的公司。但如果把握不好，它就要为盲目扩张造就的奇迹付出代价。

顺驰提出超过万科的目标对我来说不感到意外，长江后浪推前浪，这是规律。把万科当作超越目标是万科的荣幸，经营规模上超越万科也是可能的，比如说通过几家房地产企业的合并、资产重组来快速达到目标。但如果仅仅从自身企业的自然增长来看，超常速度发展孕育着很大的商业风险，比如，速度与管理团队的跟进，质量与速度的矛盾。高速增长的假定前提是市场的高速增长，一旦市场波动，紧张的资金链就有可能出现问题。俗话说：欲速则不达。

如果我们对此进行更深层次的考虑，可以说，企业规模的大小不应该是企业的目标，行业第一也不是仅仅依靠规模来衡量的。只要企业具备自己的核心竞争力或者比较好的竞争优势，即使规模不是行业老大、老二，同样具有生命力；反之，为大而大的企业在真的形成规模之时也就是迅速走下坡路之日。在中国新兴企业中，类似的例子不胜枚举。

潘石屹（SOHO中国董事长）：顺驰的行为是一个企业的行为，也是企业自己的一个决策，它的这个决策要是对了，它就会赚钱，企业就会长治久安地发展下去；如果说作为一个企业的老板，他判断错了，这个市场一定会惩罚这个错误。市场会惩罚这个企业所犯的错误，我想这是一个基本的常识了。

对于顺驰，它愿意以多高的价格拿地，咱们不用操心，市场和时间会去检验。作为一个好的企业，一定应该是遵守法律、遵守政策、不做假账的，不能够故意拖欠别人钱的，不能够偷税漏税一分钱的，

只要做到这些，就是好的企业。当然它做到这些，别人就会尊重它；如果它不断地犯错误，让市场去惩罚它。

顺驰最近一两年急剧地扩张，确实让许多同行目瞪口呆。关于顺驰的评论，非常非常的多。我认为这种神话般的扩张是非常危险的，成功者可能是九牛一毛。只有一种可能，就是中国在这次宏观调控中，大幅度地限制建设用地的供应量，使土地变得非常稀缺，价格高速上涨，顺驰这一两年来高速扩张圈的地，就会很值钱。可是我想，中国政府在这次宏观调控的过程中，会采取一种非常理性的行为，充分地考虑市场的供求关系。于是，这种假设基本上不可能成立。任何一个大公司的崩溃，都会给周围人和公司带来巨大的灾难和不幸。我想很少有人愿意看到顺驰成为这样一个崩溃的公司，给房地产市场带来负面的影响。所以，顺驰的孙总要小心谨慎，不要太冒进了！

任何一个企业，不考虑自己的能力过度扩张，都是非常非常危险的。尤其在中国目前金融形势趋紧的情况下，这种危险就更加加剧了。

冯仑（万通集团董事局主席）：顺驰的快速扩张有4个前提：一是银行信贷的支持约束不严，资本金的门槛较低；二是土地政策不是像现在这么严格，地方政府为了招商和利益，可以允许先上缴一部分订金，然后分期支付土地出让金；三是预售市场持续火爆，政府较少干预，消费者不管你怎样的房子和什么价格，基本上都能够接受；四是一个内在前提，就是企业本身的财务和管理能力能够持续地跟上。

但是在宏观调控背景下，顺驰扩张模式至少有3个前提发生了变化，所以它面临一个必须转型的问题。另外，顺驰还多少有点特殊，与其他几个企业相比，还不是处在同一个企业的生命周期上。

比如，万科等企业的开发历史都要比顺驰长，已经经历过几个周期了。而顺驰从开发来讲，还处于第一个生命周期，还是一个原始积累时期。而原始积累时期的企业，都有一个规模导向，大多数领导人内心的那种膨胀和扩张的欲望，往往是处于生命第一周期的企业最明显的特征。顺驰这种开发模式是把传统开发模式推到极致了。万通一直不太主张这种模式，我们认为这种模式是很危险的。

万通从1991年创建以来，一直到1995年，都在寻求多元化扩张。你去看这个时期的万科，它也是如此。所以，顺驰从企业来讲，处于原始积累阶段；从行业来讲，3个前提发生了变化，所以你就必须变化，否则就没有办法活。对于万科这种成熟企业来说，行业和企业发展的周期曲线对它影响不会很大，最大的影响是宏观经济周期曲线。假如宏观经济下来了，像万科这种企业也面临一个挑战。

我的观点是，在行业还在发展、宏观经济继续增长的背景下，顺驰还能重组，是顺驰的幸运；顺驰能够由被动的压力转化为主动地进行重组，是它的明智；如果能够调整成功，则是它的能力；调整以后再高速向前走，是它的高明。

现在有很多时候，（市场）是不给你机会进行调整的，比如说当年的海南房地产市场，一泻千里，泥沙俱下。

铁本　钢铁之死

一定要低估自己的能力；一定要坚守附属而不僭越的立场；一定要学习政治；一定要在迂回与妥协中保护自己；一定要舍得，大舍才能大得。——铁本和戴国芳用自己的故事讲述“中国式商道”。

“每一块钢铁里，都隐藏着一个国家兴衰的秘密。”安德鲁·卡内基（1835—1919年）的传记作者W.克拉斯如是说。卡内基出生于一个清贫的纺织作坊家庭。他碰上了美国经济迅速崛起的大年代，靠着天才的敛财能力和超人的毅力，在密西西比河边建起了当时世界上最大的钢铁工厂，也因此成为美国现代史上的第一个首富。

100多年后的中国，也有一个人出身同样贫寒，他想在长江边建一个中国最大的钢铁厂。如果他成功的话，很可能也如卡内基那般，成为这个国家的新首富。

可惜，他功亏一篑。

戴国芳和铁本的故事意蕴悠长，这里面或许真的隐藏着这个大变革年代里很多的“深度秘密”。

长江边的钢厂梦

戴国芳想建一个大钢铁厂的想法，是在2002年的春天突然迸发出来的。这时候，39岁的他在长江南岸的长堤边踱来踱去，像一个捡到了宝贝的孩子。

这是一个从蒿草丛里走出来的苦孩子，他出生在江苏省常州市一个叫渎南村的小村庄里。12岁那年，因家里实在太贫穷，只好辍学去谋生。他的第一份工作就是捡废铜烂铁。随着苏南模式经济的发展，常州一带办起了很多中小型制造企业，戴国芳就每天去工厂附近拾捡和收购废旧铜铁。尽管没有受过太多的教育，可是他对于经商似乎有特别的天赋，稍稍积攒了一点钱后，他就去买了一辆手扶拖拉机，这样收购的半径就一下子大了很多；不久后，他又买回一台压块的机器，将收来的碎铁压成铁块，可以卖出更高的价钱。



戴国芳

在改革开放后的相当长时期里，能源紧缺一直是困扰长江三角洲企业的最大瓶颈，也正因如此，钢铁行业的成长性一直比较好。1984年前后，戴国芳在自家老院子的旁边辟出一块地，挂牌办起了一家名

叫三友轧辊厂的炼钢作坊。他从上海钢铁三厂等国有企业购买了几台被淘汰下来的二手转炉和化铁炉，形成了简单的产业链。在积累了一定的炼钢经验之后，戴国芳又跑到常州附近的地方，去承包了一些濒临倒闭的国有钢厂的车间。那是一个体制决定效率的年代，在国有企业厂长手上毫无生机的炼钢车间一旦转到了戴国芳的手中，顿时就成了赚钱的机器。最多的时候，他名下的承包车间有5家之多。

1996年，戴国芳注册成立了江苏铁本铸钢有限公司，注册资本200万元。“铁本”之意，以铁起家，不离本业。到2000年前后，铁本的厂区面积扩大到了18公顷，拥有1000多名工人，销售收入超过1亿元。然而，工厂的规模还是偏小，技术水平很低，生产的都是轧辊、连铸坯等低档次产品。为了让铁本跃上一个新台阶，戴国芳决定倾家荡产上高炉项目，因为唯有如此，才能从成千上万家炼钢小工厂里跳脱出来。3年后，铁本的高炉项目建成，戴国芳当着数千工人，面对高炉长跪不起，泪水与汗水交混而下。这一年是铁本的腾飞之年，全年的钢产量猛增到100万吨，销售收入超过25亿元。在当年度的《新财富》“中国400富人榜”上，他名列第376位，估算资产为2.2亿元。

就在高炉项目的建设过程中，戴国芳的心里升腾起了一个更大的梦想。

2001年之后，随着宏观经济的持续高速成长，各种能源全面紧缺，其中钢铁和电力是最最紧俏的两大物资。在钢铁市场上，无论是线材还是板材，普通钢还是特种钢，价格普遍持续上涨，几乎到了“一天一价”的地步。铁本厂的门口，来自全国各地的大卡车每天排成长龙等候提货，这样的景象天天出现。按戴国芳的估算，中国的这股钢铁热起码还可以延续5到6年，这应该是钢铁人一生难遇的大行情。

戴国芳把新工厂的地址选在了长江边一条狭长的沿岸地带。在长江中下游一线，有着一条十分显赫的钢铁长廊，由西而东，湖北的武汉钢铁、江西的九江钢铁、安徽的马鞍山钢铁、江苏的南京钢铁、上海的宝钢集团，如巨人比肩而立，无一不身列“中国百强工业企业”。小学都没有读完的戴国芳，便想把未来的铁本建在这些国字号大佬的身边。

铁本的新建计划得到了常州市政府的大力支持。常州与苏州、无锡并称“苏锡常”，是苏南模式的起源地。此地的中小企业非常发达、活跃，但是跟苏州和无锡相比，大型企业却是一块短板。2001年前后，常州的社会固定资产投资增长率一直位列江苏之首，可是地区生产总值在全省13个省辖市中只能排名第六。饥渴的常州需要一个超大规模的投资来填补这段让当政者难堪的差距。在那几年的市政府报告中，“全市上下齐心协力，抓投入、上项目、增后劲，加快建设大企业、大项目，努力实现投入总量和项目规模的新突破”，是一个年年必提、十分迫切的发展战略。此时的铁本已经是常州市的一个大企业，上缴利税排名全市第二，戴国芳的设想一提出来，当即获得了市政府的响应。谁都知道，钢铁是一个大投入、大产出的产业，铁本的梦想一下子变成了常州市政府的梦想。

在常州的很多官员看来，戴国芳是一个值得信任的人。他面庞瘦削，寡言，平生没有任何爱好，只是整天窝在工厂里，和技术人员在一起切磋。他是当地出了名的“五不老板”——不坐高级轿车，不进娱乐场所，不大吃大喝，不赌博，甚至不住高级宾馆，平日生活十分俭朴，家中所有积蓄都投到了工厂里，父亲和继母一直在乡下种菜务农。他的一家，住在钢铁厂里一栋很简陋的小房子里，房屋的一面墙被大卡车撞了一个口子，他也没有在意。他常年开的车子是一辆抵债抵来的桑塔纳2000，即使是成了富人榜上的亿万富翁，也不改节俭本色。

在一开始，戴国芳的设想并没有如后来那样宏大。2002年5月，他提出的规划是建一个比现有产能大1倍多一点的新厂，它的主体建设是两座高炉和一个14米深的深水码头，占地2000亩，年产260万吨的宽厚板，总投资额为10亿元左右，主要以自有资金滚动投入。



铁本的工地

然而，在有关人士的热情推动下，铁本项目一改再改，日渐膨胀。在短短的6个月里，项目规模从一开始的200多万吨级，加码到400万吨级、600万吨级，最后被定在840万吨级，规模占地从2000亩攀升到9379亩，工程概算为天文数字般的106亿元，产品定位为船用板和螺纹钢等较高档次产品。

在那个时候，铁本的固定资产为12亿元，净资产6.7亿元。以这样的资本规模要启动一个超百亿元的项目，无疑是“小马拉大车”。戴国芳对属下说：“地方上这么支持，上哪儿找这么好的机遇？”也正是确认了政府支持的信息后，当地银行对铁本大胆放贷，于是铁本一下子获得了43.99亿元的银行授信。

一家民营企业要启动一个投资上百亿元、占地近万亩的钢铁项目，是很难得到中央有关部门批准的。中国的钢铁行业是一个有准入门槛的半垄断性行业，按有关规定，投资额在3000万美元以上的项目就必须报国家发改委审批，铁本项目如果照实上报，不但审批流程旷日持久，而且获准的机会也十分渺茫。

中国经济改革，向来有“闯关”的传统，所谓“看见绿灯快快行，看见红灯绕开行”，很多改革便是在这种闯关中得以成功实施，在日后被传为美谈；也有不少在这个过程中黯然落马，成为违法的典型。这种改革发展与制度设计的落差，成为贯穿中国企业史的一个灰色现象。[15]常州人在铁本项目上，也尝试了“闯关”。人们怀有的侥幸心理是，一旦几亿元乃至数十亿元投下去，难道还把已经生出来的孩子再塞回娘肚子不成?

于是，铁本的840万吨项目被拆分成7个子项目和1个码头项目分别上报，铁本相应成立了7家徒有其名的“中外合资公司”，在建设用地的权证审批上，用地被“化整为零”，切分成14块土地报批申请。项目所在的常州高新区经济发展局在一天之内，就火速批准了所有的基建项目。戴国芳日后在看守所里对前来采访的记者说：“当时的所有手续都是政府去搞的，我们也没有去过问这些事。当政府说可以动了，我们就开工了。”

如果铁本项目没有被强行中止，那么，常州市的“闯关”就将成为政府部门积极支持民营企业大胆发展的又一个精彩案例。

有了政府的鼎力支持，戴国芳将全部精力都倾注到了项目的可行性上。

钢铁行业尽管在表面上是一个大进大出的行业，可是其赢利的秘密则仍然是规模与成本的控制艺术。100多年前，安德鲁·卡内基在打造他的钢铁帝国时，天才地发现了这样的准则。他说："价格的低廉和生产的规模是成正比的，因此，生产规模越大，成本就越低……降低成本，抢占市场，开足马力，只要控制好成本，利益自然就来了。"

戴国芳没有读过卡内基的书，可是他却不折不扣地遵循了"卡内基准则"。

840万吨的规模，已足以让铁本跻身中国最大的钢铁公司的行列，当时全国超过1000万吨的钢铁厂只有宝钢和唐钢两家而已。戴国芳聘用了很多顶级钢铁专家参与论证和定位，在技术方面，从锻熔、炼铁到烧结、焦化等部分，均采用了国内最先进的设备，高炉则采用国家允许的120吨高炉。

跟几乎所有的领域一样，民营钢铁企业一直有成本上的优势。有资料显示，民营企业炼铁成本比国有企业每吨要低60元到90元，炼钢成本每吨低60元到150元，成品每吨低100元到300元。因而，戴国芳说："就像家里造房子一样，你去买一套现成的房子，它贵得很，我们自己去买材料造，它就能便宜50%吧。我们搞一个高炉只要3个多亿，而人家要7个亿乃至8个亿。"为了形成长远的成本优势，戴国芳还与澳大利亚的一家公司达成了长期的铁矿石供应协议，比市场价格便宜很多。当时，他的协议价格为每吨300多元，市场上每吨则在1000元左右，而且这个价格长期不变。



1978年就打下了第一根桩的宝钢是新中国的骄傲，可戴国芳却想要超越这个骄傲

戴国芳的这些投资措施，加上钢铁市场的持续高温，使得几乎所有的人均对这一项目抱以乐观态度。戴国芳本人也信心爆棚。他对前来采访的江苏媒体记者说：“铁本要在3年内超过宝钢，5年内追上浦项。”宝钢、浦项分别是中国和韩国最大的两家钢铁厂，分列全球第五、第三。

棋局中的一枚棋子

当戴国芳豪言要“超宝钢、追浦项”的时候，他的身边其实已经弥漫起了一场漫天大雾。世局如棋，变幻无常，戴国芳是一枚只顾自己埋头往前冲的棋子。

对于中国企业家来说，“政治是什么”始终是一个问题。在这个群体中，我们看到太多的过度热情者、视而不见者、公然对抗者、茫然无知者，可是，却很少发现分寸拿捏准确、进退从容有序的人。

一直到入狱的时候，只有小学学历的“民营钢铁大王”戴国芳都没有搞清楚这个问题，或者，他从来没有问过自己这个问题。放眼当时国内，正有两场大讨论如火如荼地展开着，它们的结论将极大地影响中国经济成长的棋局，戴国芳身处变局却毫不知情。

第一场大讨论是关于中国民营企业的重型化趋势。

自20世纪70年代末以来，中国经济的复苏是一场民营企业崛起的历史，这些体制外的草根工厂在没有任何资源和工业背景的情形下，从乡间萌芽，自轻纺和快速消费品等“轻小集加”型行业入手，渐渐形成了一股强大的经济力量。到2001年前后，民营企业对国民经济的贡献率已经超过国有企业，拥有最大量的产业工人和产业资本，在很多行业，“国退民进”已成一种趋势。也就是在这一时刻，随着住宅、汽车、电子通信等终端需求行业的增长，市场对上游的能源产

业，如对钢铁、有色金属、电力、煤炭等形成了巨大的需求，中国的产业结构发生了从轻型化向重型化跃迁的必然调整。向来嗅觉敏锐的民营企业家无疑意识到了这个重要的转型，那些已经完成了原始积累的企业家开始纷纷向一直被视为是国有企业“禁脔”的上游产业挺进。在这一群体中，戴国芳大概是知名度最低的一个，就当他在长江边做钢铁大梦的时候，上海复星的郭广昌正谋划在浙江宁波建一个几乎同等规模的钢铁厂，著名的四川希望集团刘永行则在内蒙古紧锣密鼓地筹划一个投资过百亿元的电解铝工程。

针对这一活跃景象，经济界和传媒界有不同观点。有人认为，上游产业是国民经济的支柱产业，应该由国有企业唱主角，不应该让民营企业入场搅局。有经济学家甚至认为，这些产业根本不可以市场化，应当由国家来垄断经营。另一种观点则为此欢呼不已，《中国企业家》杂志刊发的一篇评论中不无激越地写道：当人们看到，民营企业的升级和中国的新型工业化正在适时对接，民营“企业家精神”和民营资本一并注入中国的重工业中的同时，人们不再怀疑：耕耘在重工业领域的民营企业在未来数年内将刷新中国民营企业的最强阵营；这轮以市场化力量为主要发动机的新工业运动将托生出中国第一批不是官员出身、不被政府任免、只以市场论功过的重工业巨头。

第二个与此颇有关系的争论是：中国到底是否应该走重型化的道路。这场争论的主角，是国内两位元老级的经济学家——厉以宁教授和吴敬琏教授。厉教授认为，自20世纪90年代中期以来，在经历了轻工业的高速发展之后，中国的“二次重工化”开始显露端倪。这里面既有“由轻到重”的客观规律在起作用，又体现了产业发展本身对设备更新改造的巨大需求。因此，从政府到企业，都应该在战略布局和技术创新等方面顺应这一趋势。

吴敬琏则对厉以宁的“重型化阶段在中国不可逾越”论提出异议。他认为，经济结构在向重型化工业方面转化，其调整的主力其实

不是中央政府，而是地方政府。原因有两个：其一，政府作为调整主体，财政收入、政绩考核决定政府必然要搞产值大、税收高的重化工业；其二，政府也有能力发展重型工业，因为它拥有土地和贷款权这两个最大的资源。吴教授认为，产业结构调整应该发挥市场的力量，现在政府在那里纷纷投资、纷纷参与是不对的，而且，现阶段中国在工业化的道路上不应选择重型化，而要依靠第三产业和小企业的发展。

厉以宁与吴敬琏观点的对立，事涉中国经济的成长路径，也对日后评判铁本事件有宏观上的参照意义。

当戴国芳在常州的长江边为他的钢铁梦想激动不已的时候，中国经济界和传媒界正展开着这两场与他干系很大的讨论。可惜他无暇关注到这些艰涩的“书生争论”。他平日很少读书看报，一位相熟的北京专家曾把《中国企业家》上的那篇文章带给他看。专家最后说：“如果你的项目做成，你就肯定是中国首富了。”

正在工地上忙碌的戴国芳憨憨地笑了。他没有听出“如果”那两个字里隐藏着的万千玄机。

戴国芳的一句“赶超宝钢”，在一些人听来别有一番滋味在心头。

钢铁，对于一个现代国家而言，曾经意味着一切。自工业革命以来，一个国家的钢铁生产能力几乎是国力强盛的象征物。冷战期间，美苏对抗在相当长时间里其实是一场关于钢铁的竞赛，苏联领导人斯大林提出了“钢铁就是一切”的口号，而美国在钢铁工业上的投入也不遗余力，很多年里它一直是全球第一钢铁大国。

新中国建立后，毛泽东对钢铁也情有独钟。在综观天下大势后，他总是以钢铁为最重要的指标，并尊之为“钢铁元帅”。正是基于如

此浓烈的钢铁情结，毛泽东提出了“以钢为纲”的国家战略。1959年，他提出赶超英国，不是15年，也不是7年，只需要2到3年，2年是可能的。这里主要是钢。在这一赶超目标下，他发动了“大跃进”，全国范围内开展了轰轰烈烈的全民大炼钢铁运动。

1978年，中国拉开了改革开放的新帷幕，国门开放，百业俱兴，启动的第一个大型项目，便是上海的宝山钢铁厂。这一年的12月18日到22日，中国当代史上最重要的会议之一——中国共产党十一届三中全会在北京召开，全会的中心议题，讨论把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上来。就在全会结束的两天后，总投资达214亿元的宝钢公司在上海北郊的一片海滩上打下了第一根桩，它被国内外舆论视为一个具有象征意义的工程。在将近30年的时间里，中国的钢铁工业一直处在快速膨胀的阶段，年均产量增长超过20%，1992年，中国的钢铁产量首次超过美国，跃居全球第一。

2001年之后，工业化和城镇化进程的加快，进一步造成了钢材的全面紧缺，中国全境再掀炼钢狂潮。大型国有钢铁公司纷纷宣布投入巨额资金开建新项目，地方的中小型钢铁工厂更是如雨后春笋般地冒了出来。钢铁业原本是一个巨额投入、长期产出的行业，可是在旺盛需求的拉动下，它竟成了一个可以短线投机的暴利型行业。在长江三角洲一带流传着“五个一”的说法，“生产1吨钢只需投资1000万元，100万吨的产能只需1年建成，1年就可收回投资”。这种疯狂的投入产出效率，让其他行业的人听来近乎传奇，就连一向被视为暴利行业的房地产业的企业家都觉得不可思议。万科地产的当家人王石在自己的博客中写道：“请问我们的企业家，你们当年搞轻纺和一般制造业的时候得多少年收回投资？现在搞重化工业投资竟然提出1年回收，那不是投机是什么？”

有资料显示，2002年前后，全国的炼钢企业从20世纪80年代的114家增加到了260多家，平均规模不足年产70万吨，其中200余家的平均

规模还不到年产10万吨，“散、乱、小”的问题非常突出。2002年，全国钢铁行业的投资总额为710亿元，比上年增长45.9%；2003年，这个数字达到了1329亿元，投资同比增长96%。与钢铁行业相类似的是，电解铝的投资增长了92.9%，水泥投资增长了121.9%。宏观投资过热，渐成最高决策层的共识。2003年底，宏观调控的大闸终于拉下。12月23日，国务院办公厅下发〔2003〕103号文，即《国务院办公厅转发发展改革委等部门关于制止钢铁电解铝水泥行业盲目投资若干意见的通知》，要求各地运用多种手段，迅速遏制盲目投资、低水平重复建设的势头。第二年的1月，再发文《国务院办公厅关于开展贯彻落实中央经济工作会议精神情况专项检查的通知》。2月4日，国务院专门举行关于严格控制部分行业过度投资的电视电话会议，明确要求对钢铁、电解铝、水泥三大行业进行清理检查，国务院随即组织审计署、国家发改委、财政部、国土资源部、建设部、农业部、商务部、中国人民银行等部门的人员，组成8个督查组分赴各地清查。清查重点便是那些进入三大行业、“盲目投资”的民营企业。

就这样，戴国芳和他的铁本，被卷入了一场始料未及的惊涛骇浪。

宏观调控的分水岭

铁本悲剧性地成为2004年那场宏观调控的“祭旗者”，却是由非法用地问题意外引发的。

2月初，几个新华社记者在江苏搞调研，他们的调研题目是各地兴建高尔夫球场和大学城的占地问题。在南京的采访中，一位专家无意中说了一句：“常州有个企业在长江边建钢厂。”说者无心，听者有意，记者们直觉地认为，建钢厂肯定需要大量土地，或许也有非法占地的问题。他们致电询问国土资源部，得到的回复是该部并不清楚这

个项目。于是，记者们转头到了常州，一路沿江寻找到了钢厂工地。2月9日，一篇题为“三千亩土地未征先用，环保评审未批先行”的内参材料递到了中央高层。不久后，国家发改委、国土资源部和国家环保总局派出调查组赶赴常州。

在宏观调控的背景下，铁本问题很快从毁田占地变成了违规建设。处在事件漩涡中的戴国芳开始变得焦躁不安。他自己也不清楚，事情怎么会变得越来越糟糕，那些日子他整天在工地上奔波。根据他的预算，到5月底，钢厂的第一只高炉就可建成，马上可以投入生产，到那时“生米就煮成熟饭”。他对手下人说：“这么大的项目，建成就建成了，最多是罚款，不可能拆掉。”然而，事态远比他想象中的要严重得多。自上年12月国务院通知下达后，各地的重化工业项目投资并没有降温的趋势。根据国家统计局的数据，全国第一季度的固定资产投资同比仍然增长了43%，创下20世纪90年代中期以来的最高增长率，其中钢铁行业的投资增幅更是高达骇人的107%。此时，有非法占地、违规建设等多项重大嫌疑的铁本项目跳上台面，无疑成了一个最合适也最典型的惩戒对象。

面对声势浩大的调查，从来没有应付过大场面的戴国芳方寸大乱。他和他的谋士们“天真”地认为，铁本问题也许花钱就能够摆平。于是，他向上级呈递了一份“自查报告”，内称：“我公司在接受国家有关部门调查违规投资、违规用地事项时，进行了自我财务检查，发现了经营过程中的违法问题——自2000年公司设立开始，我公司从常州物资回收公司及武进物资再生有限公司收购价值十几亿元废旧钢铁，其中有虚开发票近2亿元，抵扣税额近2000万元……法定代表人戴国芳疏于管理应承担相关责任。”这份为了“花钱消灾”的自查报告，是戴国芳为挽救铁本而做的最后努力，他将抵扣税款迅速补缴至当地的国税局。出乎他预料的是，正是这份自查报告，在两年后成了检察院最有力的指控证据。



中央电视台《焦点访谈》栏目播出《铁本调查》

3月20日，遭到巨大压力的常州市组成了铁本项目清理工作领导小组，紧急下达了停工令。月底，国务院领导抵达江苏，常州市委书记、市长被召去汇报铁本项目及其所引发的问题。

4月初，一个由九部委组成的专项检查组赶赴常州，对铁本项目进行全面检查。这是自1990年的柳市事件[16]后，中央九大部委第二次针对一个地方项目进行空前的联手行动。19日，戴国芳和他的妻子、岳父等10人被警方带走，原因是“涉嫌偷税漏税，且数目可能很巨大”。

4月28日，九部委在国务院常务会议上向温家宝总理汇报查处情况，其定性为：“这是一起典型的地方政府及有关部门严重失职违

规、企业涉嫌违法犯罪的重大案件。”第二天，新华社向全国播发通稿，列举了联合调查组认定的铁本五大问题：



九部委联合调查后，铁本停滞的工程现场

——当地政府及有关部门严重违反国家有关法律法规，越权分22次将投资高达105.9亿元的项目分拆审批；

——违规审批征用土地6541亩，违规组织实施征地拆迁；

——铁本公司通过提供虚假财务报表骗取银行信用和贷款，挪用银行流动资金贷款20多亿元用于固定资产投资；

——有关金融机构严重违反国家固定资产贷款审贷和现金管理规定；

——铁本公司大量偷税漏税。

针对铁本事件的行政处理亦史无前例，8名政府官员和银行官员受到严厉惩处。其中，常州市委书记范燕青被处以党内严重警告；常州市人大常委会副主任顾黑郎被罢免，并给予留党察看的处分；扬中市委书记宦祥保被撤职；江苏省国土资源厅副厅长王明详、省发改委副主任秦雁江、中国银行常州分行行长王建国等被撤职或责令辞职。

戴国芳的家产8万元被查封。

铁本公司被高调处理，是2004年度宏观调控的一个标志性事件。《人民日报》在题为“坚决维护宏观调控政令畅通”的社论中指出：“国务院责成江苏省和有关部门对这一案件涉及的有关责任人做出严肃处理，是严格依法行政，维护宏观调控政令畅通的重要举措。”这个社论，将铁本在此次宏观调控中的典型角色表露无遗。铁本事件被认为是本轮调控的分水岭。在此之前，中央政府一直试图通过货币政策的调整来达到控制投资过热的目的，可是，在成效不明显的情况下，政府断然更弦，强行加大了行政调控的力度。此后，众多民营企业在钢铁、电解铝及水泥等行业的投资项目纷纷搁浅，上海复星集团郭广昌的建龙项目、四川希望集团刘永行的三门峡电解铝项目均被勒令中止。

铁本之死与建龙之活

在雷霆万钧之下，铁本终不得苟延，成了一场轰轰烈烈的宏观调控运动的牺牲者。在它被严令停工的时候，银行贷款资金的投入已经达到26亿元，在这个意义上，铁本倾覆，财务损失最大的是那些冒险的国有银行。

在铁本事件中，以下现象非常之耐人寻味：

在钢铁等行业，正当民营资本被严令喊停的时候，国有及国际资本则纷纷大踏步挺进。就在铁本事件发生的同时，宝钢与当时世界最大的钢铁公司阿塞勒、第二大公司新日本制铁三方合资，开建1800毫米冷轧工程，此外，还与澳大利亚哈默斯利公司签署了每年购买700万吨铁矿石的长期订购协议。公司总裁兼董事长谢企华宣布，宝钢打算在2010年前斥资500亿元到600亿元，将产量从2000万吨扩大到3000万吨，增加50%的产能。这一新闻，震惊全球钢铁界。

随即，中国第四大钢铁企业武汉钢铁集团表示，武钢的几个大规模项目，已经通过国家发改委审批，总投资将超过200亿元。其他的国有大型钢铁企业也纷纷启动新项目：本溪钢铁集团与浦项合作，启动了冷轧板项目；鞍山钢铁集团与欧洲第二大钢铁公司德国蒂森克虏伯共同投资1.8亿美元，建设年产40万吨的热镀锌板项目；唐山钢铁集团、马鞍山钢铁集团则与世界最大的矿产资源企业必和必拓公司分别签署了300万吨铁矿石的订购协议。

跨国钢铁公司在中国的投资步伐似乎也没有停滞。就在戴国芳被拘押3天后，在距常州仅105公里的苏州工业园区，澳大利亚博思格钢铁公司投资2.8亿澳元（约17亿元人民币）的钢铁项目举办了热热闹闹的奠基仪式。公司总裁毛思民说：“一切顺利得出乎意料，不到1个月我们就拿到了营业执照。”苏州工业园区则透露，博思格的项目从递交申请材料到颁发营业执照，前后只用了7个工作日。

有媒体评论说，一个17亿元的项目，7天之内就搞定营业执照，这对于国内绝大多数地区的投资者来说简直是天方夜谭。因为按照国家现行规定，投资在5000万元到2亿元的项目须由国家发改委审批，2亿元以上的项目报国务院审批，整个程序烦琐，没有一年半载不可能批得下来。况且，钢铁投资正是宏观调控的重中之重，铁本事件又近在眼前，博思格项目审批的神速实在让人惊叹。新华社记者徐寿松在《铁本调查》一书中十分感慨地写道：“同一产业，同一时间，同一

省份，铁本和博思格，一土、一洋两家钢铁公司的命运何以相隔生死两重门？有人在门里轻歌曼舞，有人在门外长歌当哭。”

全年度的行业数据也能够让人们看到真实的一面。在铁本被严处之后的几个月里，全国的钢铁产量似乎得到了短暂的控制，可是从6月起就逐月加速回升，7月开始日产水平连创历史纪录，至10月更是突破日产80万吨，达到80.44万吨。前10个月，全国累计生产钢材2.72亿吨，比上年同期增长24.12%。2005年，钢产量继续在高速增长的轨道上前行，全国生产钢材3.71亿吨，同比增长又达到24.1%。更有意味的是，在2004年，全国只有两家钢铁厂的钢材产量超过1000万吨，而到2005年则一下子猛增到了8家，其中除了沙钢，均为国有大型企业。

从数据的意义上看，铁本的“杀鸡儆猴”效应并没有真正达到。由此案，有人因此将宏观调控戏称为“宏观过热，调控民企”。

即使是在被调控的民营企业中，命运也各有迥异。与铁本同时被勒令停产的宁波建龙就有另一番生死情景。

宁波建龙钢铁公司的启动始于2002年4月，几乎与铁本同时。浙江籍企业家郭广昌跟戴国芳一样看好未来的钢铁市场，他选址宁波北仑港，决意在此投资12亿美元，建一个年产600万吨的钢铁工厂。1967年出生的郭广昌毕业于复旦大学哲学系，是国内民营企业中的少壮派人士。他于1992年创办复星，最初的业务只是为上海的一家房地产公司做销售和市场推广代理，两年后复星推出了自己开发的房地产项目，在上海房地产的高温时代获得爆发性增长。其后，复星相继进入医药、金融、零售等领域，并在证券市场上翻云覆雨，构筑了中国股市上赫赫有名的“复星系”。在2002年的《福布斯》中国富豪榜上，郭广昌名列第九。更让人瞩目的是，他的头上环绕着一大串的“光环”：第九届全国政协委员，第十届全国人大代表，全国工商联常委，“上海市十大杰出青年”，上海市浙商商会会长。



比戴国芳幸运的郭广昌

复星进入钢铁业的时间在2001年。该年7月，复星出资3.5亿元收购了唐山建龙30%的股份；两年后，又与老牌的民营钢铁企业南京钢铁集团联合组建南京钢铁联合有限公司，“复星系”实际控股60%，并同

时控股上市公司南钢股份，而这一年，南钢股份实现净利润4.89亿元。正是在获利不凡的诱惑下，郭广昌下注宁波，建龙项目便是以南钢的身份进行投资建设的。

2004年2月，国家发改委、银监会等组成联合调查组进驻建龙。5月，在铁本事件后的1个月，中央电视台曝光建龙事件，其违规行为主要有3项：其一，违规审批，将本应由国务院主管部门批准的项目变成了地方审批；其二，未获环保部门批准，擅自开工；其三，短贷长投，将银行7亿元流动资金贷款转成固定资产投资。从这些情况看，建龙违规性质与铁本非常相似，因此，它被称为“铁本第二”。建龙被喊停的时候，其建设进度也与铁本差不多，炼铁高炉、热轧车间、码头等都基本建成，实际投入资金已达48亿元。项目停建消息传出后，复星的股价应声大挫。当时，唐万新的“德隆系”刚刚开始崩塌，同样为民营资本运作高手的郭广昌颇受关注。7月，有媒体披露“复星系”被有关银行列为“慎贷”黑名单，资金链随时面临断裂风险，复星一时间黑云压城。

与铁本不同的是，在事件发生后，尽管宁波市计委、国土资源局等6名干部受到了处分，但是建龙和宁波方面均没有人员被拘押，项目的实际控制人郭广昌更是没有受到行动限制，他仍有自救空间。在被查处后的第一时间，复星股份发布公告称，公司和宁波建龙及股东没有任何关联。9月，郭广昌在杭州的一次长三角论坛上又突然暗示，建龙还隐藏着一家“影子股东”，那就是著名民营企业家、全国工商联副主席刘永好的新希望集团。

郭广昌的暗示，无非为了不断测试上层对建龙事件的处理底线。从后来的事态发展看，真正让建龙项目峰回路转的是浙江一家大型国有钢铁企业的参与。

就在建龙项目开建的同时，杭州钢铁公司在宁波大榭岛也开始筹建一个占地5400亩的钢铁项目。由于拆迁等问题上的纠缠，当建龙工程已经建设过半的时候，杭钢的大榭项目还没有正式动工。

建龙搁浅后，浙江省政府当即提出了整合建龙和杭钢的意向。对此，处于有利位置的杭钢董事长童云芳放言，“要么控股，要么不参与”。郭广昌当然也不甘心被吃掉，他在杭州的那次论坛上便明确表示，政府综合考虑杭钢与建龙的发展是对的，但整合必须要以改革的方式，而不是以老套套，必须以最优化、最有竞争力的市场方式来解决以谁为核心的问题。他对记者说：“国有企业参股可以，控股得让民营企业来。不要借宏观调控之名，让国有企业来控制民营企业。”《财经》在关于此事的评论中设问道：“在这场民营企业与国有企业和政府的谈判中，已被判定违规的前者显然居于弱势地位。但问题在于，是否一定要让国有企业控股才可以放行？”

郭广昌的挣扎和传媒的设问被证明是无效的。2004年8月，一个消息已经传遍财经圈：杭钢与建龙初步达成重组协议，杭钢持股51%，郭广昌方面持股49%。关于建龙事件的处理意见也如期下达，国务院将宁波建龙钢铁违规项目的处理权限下放到浙江省政府。这意味着，重组后的建龙项目获得“合法准生”。

2006年初，国家发改委以“发改工业〔2006〕434号”文核准了宁波建龙钢铁项目。根据批文，国家发改委同意杭州钢铁集团公司结合自身结构调整，对宁波建龙钢铁有限公司进行重组，由杭钢集团作为控股大股东，联合其他股东，将其重组为“宁波钢铁有限公司”。

郭广昌以牺牲控股权为代价，死里逃生。

最让人意外的公诉书

谁也没有料到，对铁本事件的后续处理，成了一件十分棘手的事情。

最开始的时候，外界认为，铁本项目这么轻易获得地方政府的支持，肯定又是一个官商结合的典型，但随着调查的不断深入，一直没有迹象显示这其中存在腐败现象。除了钢铁，草根性十足的戴国芳好像人情不通、政治不懂。

说铁本项目是低水平的重复建设，也很难立论。冶金部原部长、中国钢铁协会原会长吴溪淳非常肯定地认为："铁本不是低水平重复建设，铁本的问题不是技术问题。"曾多次考察铁本项目的和君创业研究咨询公司董事长李肃告诉记者："当年铁本项目从钢铁技术角度论证是'国内最好的钢厂'，投入产出非常合理，就算其他钢厂出了问题，它都能赚钱。"在建龙项目得以复活的消息见报后，《经济观察报》记者采访钢铁规划研究院副院长李新创，请他谈谈对铁本事件的处理看法，这位参与起草全国钢铁产业政策的专家说："当时怎样决定就怎么做，现在是要维护国家宏观调控政策的权威。"

2006年3月下旬，在被羁押两年之后，戴国芳案即将开庭审判，国内上百家媒体闻风而动，《商务周刊》记者钟加勇也前往常州采访。

他先去了长江边的铁本工地。戴国芳被逮捕后，工地上的数千工人早已散了。为防止物资被盗，地方政府招聘了近50名保安轮流值班，当地的魏村派出所还专门派出了10名干警。记者绕着工地走了一圈，就花了2个多小时。他看到的景象是：工地上蒿草疯长，四处是锈迹斑斑的钢材、各种已经褪色的施工材料以及凌乱散落的各种设备，破旧的工棚空无一人，已现雏形的炼钢高炉和基本建成的发电站均被废弃。在过去的两年多时间里，施工现场没有采取任何保护措施，一切任凭风吹雨打，所有设备有的已经贬值，有的已经直接变成废铁。按照当地政府监管组的计算，每月损失就达到6000多万元，简单地乘

以两年时间，10多个亿已经没了。戴国芳投下去的数十亿元，就跟它在狱中的主人一样，已经被轻易地遗弃。

记者还专门去了位于武进区湟里镇渎南村的戴家探访。在村口，他碰到戴国芳的继母刚刚从菜地浇菜回家，戴父终年无语，“已经完全不跟人说话了”。戴家是一个天井很宽的农家小院，东边是两间平顶房，西边则是堆放杂物的几间低矮瓦房。与邻居家相比，这无论如何都看不出是曾经的亿万富翁的老家。小院旁边，就是戴国芳“钢铁梦想”起步的地方——三友轧辊厂。此时也已是一派荒凉，满目萧条。据称，戴国芳的家产被查封时只有8万元钱，他的3个子女原本都在常州国际学校就读，出事后就都转到普通中学就读，生活费和学费都靠一些过去的朋友接济。

3月28日，铁本案在常州市中级人民法院开庭。最高人民法院、江苏省高级人民法院、江苏省人民检察院都派出代表旁听，铁本方面则由17位知名律师参与辩护，案卷多达290本。

然而，常州市人民检察院的公诉书却让在场的所有媒体都大吃一惊。戴国芳等人被控的罪名只有一条：虚开抵扣税款发票罪。检察院指控称，2001年至2003年3年间，铁本公司采取制作虚假的废钢铁屑过磅单、入库单，以及东安加工厂的收购码单等手段，通过李建华、季春梅，分别让武进物资再生有限公司、武进阳湖金属回收公司、常州拆船公司、常州金属回收再生资源有限公司、常州再生资源批发中心有限公司（均另案处理），为铁本虚开废钢、铁屑销售发票2373份，金额超过16亿元，抵扣税款1.6亿元。

在这份公诉书中，两年前铁齿铜牙般认定铁本的“五宗罪”竟无一被指控。

对铁本虚开抵扣税款发票罪的指控，控辩双方也展开了激烈的辩论。检察院出示的最有力的指控证据便是戴国芳为了“花钱消灾”而上递的自查报告。

辩方律师认为，国内的废铁回收行业有一个很特殊的背景：2001年5月1日起，国家为鼓励资源的再生利用、变废为宝，对废旧物资回收行业实行免税政策，回收单位可办理税务登记手续，领取收购凭证和普通发票。根据《国家税务总局关于废旧物资回收经营业务有关税收问题的批复》：“鉴于此种经营方式是由目前废旧物资行业的经营特点决定的，且废旧物资经营单位在开具增值税专用发票时确实收取了同等金额的货款，并确有同等数量的货物销售，因此，废旧物资经营单位开具增值税专用发票的行为不违背有关税收规定，不应定性为虚开。”

这个法规性批复对废旧物资回收行业的规范化起到了积极的作用，不过由此开始，业内也出现了虚开收购凭证、虚做购进废旧物资以达到免税的现象。一位记者在报道中谈道：“这也能解释为什么全国各大钢厂门口都有这样的开票公司。”

铁本方面无法澄清自己没有这种行为。不过，戴国芳从经营角度否认了公诉人提出的数额，他认为铁本在2001—2003年期间总销售额只有29亿元，根本不可能虚开那么多废钢，否则“铁本不用铁矿砂也能炼出钢来”；同时，由于物资回收行业零散的收购点根本无法开发票的行业特殊原因，铁本需要集体开磅单，然后再找物资回收总公司开进项发票；按照有关规定，如果是向公司进废钢，可以抵扣17%或13%的增值税，铁本只抵扣了10%，实际上“反而是多缴税了”。

很显然，戴国芳陷入了一个始料未及的法律陷阱。他所面对的指控与两年前拘押他的理由完全不同，但却同样可能让他无法自清。一位资深传媒人士在评论中认为：“铁本被起诉的理由，是钢铁行业内

几乎所有企业都在一定程度上‘遵守’的潜规则——虚假开出废钢发票以获得免税。在这一点上，假设铁本不遵循这个潜规则，铁本的成本就比同行高，而一旦铁本遵守所谓的行规，‘法虽不责众，但中国的问题是可以选择性责罚’。事实正是这样，铁本虽然不是潜规则的最大获益者，铁本的税负率在法庭上被证明比同行要高，但铁本却是最‘倒霉’的。”

北京大学教授周其仁在铁本案初审结果公布后，撰写了专栏文章：

读报的第一反应是，铁本案怎么就成了一桩税收官司？两年前震动全国的铁本案，直接起因是“违规建设大型钢铁联合项目”。当时由发改委等九部委对铁本作了专项检查，查明“这是一起典型的地方政府及有关部门严重失职违规，企业涉嫌违法犯罪的重大案件”。其中，当地政府涉及违规立项、违规批地，铁本公司则涉嫌“通过提供虚假财务报表骗取银行信用和贷款，挪用银行流动资金贷款”和“大量偷税漏税”，而“有关金融机构严重违反国家固定资产贷款审贷和现金管理规定”。随后，国家税务总局宣布：“认定江苏铁本公司等3家企业偷税2.94亿元。”以上信息，全部经新华社和中央电视台播发消息，国人皆知。现在，戴国芳等人被羁押两年之久以后，法庭公开审理的公诉罪名仅为“虚开发票，抵扣税款1.6亿元”——这么大的一个变化，说明了什么？

我认为最可议之处，是人们——尤其是地方官员和民营企业家们——都知道这次铁本绝不是因为抵扣税款才“犯事”的，但是轮到“办”的时候，却以涉税案为罪名。政府真要抓税案吗？普遍抓就是了。为什么差不多家家钢厂都有的“开税票”行为，平时没有事，别人也没有事，偏偏到了2004年4月被发现上了一个大规模钢铁联合企业的铁本头上，就是关乎身家性命的大事？

周其仁教授在文中耐人寻味地说：“回头看历史，戴国芳要庆幸我们国家正在向着法治国家的方向走才对。”

历史可以回头看，戴国芳却再也走不回去了。对于企业家来说，成功的结局会有很多种，而失败的下场则永远只有一个。戴国芳入狱，铁本死去，一个钢铁梦想在飘摇迷离的江南烟雨中化为一道浓烈而不无哀怨的雾气。

铁本　大事记

1996年，戴国芳注册成立江苏铁本铸钢有限公司，注册资本200万元。

2002年5月，戴国芳提出在长江边建钢铁厂的规划，总投资为10亿元左右。

2003年，在《新财富》杂志推出的“中国400富人榜”上，戴国芳名列第376位，估算资产为2.2亿元。

2003年，在常州市政府的推动下，铁本项目从200多万吨级加码到840万吨级，工程预算为106亿元。戴国芳提出“3年内超过宝钢，5年内追上浦项”。

2004年2月，铁本项目因“毁田占地”被新华社记者写成内参上报中央。

2004年3月20日，“铁本事件”的性质转为违规建设，常州市紧急下达了停工令。

2004年4月初，中央九部委组成专项检查组对铁本进行全面检查。19日，戴国芳等人被拘捕，“涉嫌偷税漏税，且数目可能很巨大”。

2004年4月28日，铁本事件被定性为“一起典型的地方政府及有关部门严重失职违规、企业涉嫌违法犯罪的重大案件”。第二天，新华社向全国播发通稿，列举铁本五大问题。《人民日报》专门发表了社论。铁本成为宏观调控的“第一案”，项目全面下马。

2006年3月，铁本案开庭审理，戴国芳被控“虚开抵扣税款发票罪”。

后续故事

2009年4月，戴国芳因虚开用于抵扣税款发票罪而获刑5年，至正式宣判时，戴国芳已被司法机关限制自由刚好5年，因此抵去上述刑期并于当年4月17日恢复自由身——刑期与关押时间上的巧合，这与三九集团的赵新先如出一辙。

三个月后，铁本破产清算组成立。铁本的资产分为新厂和老厂两部分，其中老厂占地800亩，当年由常州市政府派员组成的企业监管清算小组转租给当地的钢企鑫瑞特钢有限公司，年租金10万元。后来，最终以7.108亿元的价格被江苏金松特钢有限公司拍得，这个价格是最初评估价的64%。而新厂的设备部分，被常州嘉汇物资公司以1.994亿元的价格拍得，这一价格是最初评估价的72%。占地面积达6500余亩的新厂土地不在拍卖资产中，后被中石油获得，投资200亿元在此地建设成品油集散中心和化工产品集散交易中心。

在所有的大败局人物中，戴国芳是最“不愿意”东山再起的人。

2010年8月，《中国企业家》的记者曾4次到位于常州市湟里镇的戴家采访，戴国芳与他隔墙通话，说：“还是不要见了吧，最近什么事也没做，就想安静待着，如果要做什么事的话，给你打电话。”

曾有《商界评论》的记者进入戴宅采访，据描述：戴家院子很大，围墙有50多米长，但仅在院子的东北角上有一栋三层半小楼。小楼久经岁月，破败不堪，窗户缺失了几块玻璃，墙壁上到处都是雨水常年浸湿后的痕迹，外表镶嵌的瓷砖也都斑驳，3楼走廊顶上的天花板已经破损，连粉刷的石灰粉都掉了，与上面那半层一样，几乎没有人居住的迹象。2楼则窗户紧闭，窗帘也全部拉上，密不透风。东门是道小铁门，也已锈迹斑斑。

令人颇感意外的是，2013年初，有媒体传出戴国芳重回钢铁业的消息。他一手创办的江苏德龙镍业有限公司，主营生产高镍铁、10%～15%镍铁合金，是“国内最大的镍铁合金生产企业”。戴国芳的儿子，22岁的戴笠出任公司总经理。

然而一份由江苏省人民政府办公厅明电发出的通报材料显示，2016年12月5日，国家有关部门下发了《关于山东金海汇科技有限公司、江苏德龙镍业有限公司、甘肃兰鑫钢铁有限公司违规建设钢铁项目有关情况的通报》（发改电〔2016〕748号），称德龙镍业违规建设了1台80吨电炉、4台60吨AOD炉及相关配套设施。而在中国钢铁行业全行业去产能的严峻形势下，新增产能是被明令禁止的。德龙镍业是否正在复制当年铁本的错误？

新新观察　中国企业家的“法罪错位”

30年企业史，企业家落马无数，而喊冤申屈之声不绝于耳。细细品读这些案例，会发现一个很奇异而很少为人关注到的事实：一些被定罪的企业家往往犯事于东，却获罪于西，竟活生生有一个“法罪错位”的现象。

20世纪90年代中期的管金生一案，很让人印象深刻。

1995年，中国最大的证券公司万国证券的总经理管金生一手导演了一场大灾难。当时，国债期货市场最大的一个悬念是1992年发行的三年期国债券会不会加息。这期代号为“327”的国债规模有240亿元，将在当年6月到期，它9.5%的票面利息加保值补贴率，每百元债券到期应兑付132元，而此时在市场上的流通价为148元上下。当时，银行的储蓄利率为12.24%，市场普遍认为“327”国债的回报太低了，因此有消息称，财政部可能要提高“327”国债的利率。

但是管金生不这么看。他认为目前的宏观局面是投资过热，中央不可能从国库中拿出额外的钱来补贴。于是，他下令万国证券做空“327”国债。

然而，这次他竟赌错了。2月23日，财政部宣布提高利率，“327”国债将以148.5元兑付。

消息一经核实，“327”国债的市价就开始一路上涨。管金生手中握有大笔“327”国债期货合同，每上涨1元，就意味着他将赔进10多亿元。被逼到死角的管金生急红了眼。他下令，不惜一切代价必须把价格打回去，万国证券在市场上不断放单，多空双方发生惨烈的绞杀战，市场上一派“血雨腥风”。到收盘前的最后7分钟，已经失去理智的管金生孤注一掷，共砸出2112亿元的卖单，硬是把价位打落到147.4元。

管金生的疯狂举动，终于让管理当局无法容忍。在这一天的攻防中，万国放出上千亿元的卖单，这至少需要100亿元的保证金，它显然不可能有那么多的资本保证，毫无顾忌的违规操作几乎是铁板钉钉的事。当晚，上海证券交易所受命宣布，16点22分13秒——也就是管金生用大单压盘的那一刻——之后的交易是异常的，此后的所有“327”国债交易均无效。试图虎口夺食的管金生终于被老虎咬住了，当时的局势是，如果按147.4元的收盘价计算，万国证券

在“327”国债期货交易中赢利10多亿元，而按上海证券交易所后来的决定，万国证券则巨亏60亿元。

5月19日，管金生被逮捕后，被判处有期徒刑17年。有意思的是，全世界的人都知道他是因为“327”国债事件而被捕的，但是对他的指控罪名却是受贿和挪用公款。法院的刑事判决书指控，管金生利用职权，先后3次受贿29.4万元，此外还挪用公款240万元供他人进行赢利活动，“犯罪情节特别恶劣”。这位从江西小山村里走出来的股市枭雄功败垂成，无语向天。他没有委托辩护人，也拒绝法院为其指定辩护人。

跟管金生案很类似的，还有另一位“股市教父”的断罪。

1997年前后，正处在事业巅峰的深圳君安证券公司总裁张国庆开始考虑用MBO的方式完成君安的股权改造。他既是公司的总裁，又是董事会主席，身兼经理人和资本代表两重角色，自然有制定规则、双手互套的便利。经过巧妙安排，以张国庆等若干高管持有大部分股权的职工持股会变成了君安证券的实际控股股东，持股比例达77%。君安此举，在金融界引发了大震荡，管理当局对此颇为不满。经有关部门审计认定，张国庆涉嫌“侵吞国有资产，将国有资产变相转入私人名下”。然而，耐人寻味的是，在法庭最终的审判中，张国庆的罪名变成了“虚假注资”和“非法逃汇”，他因此获刑4年。

在我搜集到的企业史资料中，有不少非常著名的“法罪错位”案例：

年广久案——这位因雇工争论而出名的“傻子”每到宏观紧缩就会大难临头。1989年底，私营经济再成灰色名词，芜湖市突然对年广久立案侦查，罪状是他“贪污、挪用公款”。这个案件一直拖了两年。1991年5月，年广久的经济问题不成立，却因犯有流氓罪，被判处

有期徒刑3年。而更具黑色幽默意味的是，第二年初，邓小平在南方谈话中第三次提及年广久，1个月后他就被宣布无罪释放。

牟其中案——这位当代企业史上的“堂吉诃德”曾经“忽悠”过无数个让人热血沸腾、最终却没有任何着落的大项目。1997年9月，一本非法出版的杂志增刊突然从地下冒了出来，其刊名为骇人听闻的《大陆首骗牟其中》。据称该书是由“3个曾经投奔南德的高级打工仔冒着被追杀的生命危险”写作而成的。它把牟其中描述成一位“上骗中央、下骗地方”的中国第一大骗子，在书的封面上，赫然印上牟其中前任律师曾经说的话：牟其中不亡，天理不容。2000年5月，武汉市中级人民法院以“信用证诈骗”罪名判处牟其中无期徒刑。至今仍有不少法律专家认为，牟其中的言行颇有可议之处，然而对其骗开信用证的认定则大有商榷的地方。

沈太福案——1992年，长城机电技术开发公司的沈太福以开发出一种高效节能电动机的名义向全社会集资，其年利息高达24%。沈太福在全国设立了20多个分公司和100多个分支机构，雇用职员3000多人，其中主要的业务就是登广告、炒新闻、集资，在不到半年的时间里，共集资10多亿元人民币，投资者达10万人。长城公司的集资风暴引起了中央政府的严重关注，中国人民银行下发“通报”予以制止，然而沈太福却状告中国人民银行，索赔1亿元，并召开国内外记者招待会，造成舆论一片哗然。不久，沈太福被宣布逮捕。尽管所有人都知道他是因为高息集资扰乱了中央金融政策而被捕的，然而最后却以贪污和行贿罪名被起诉。北京市中级人民法院的诉状称，沈太福多次以借款的名义，从自己公司的集资部提取社会集资款，这构成了贪污罪；他还先后向国家科委副主任等多名国家工作人员行贿25万余元，这构成了行贿罪，两罪并罚，决定执行死刑。

近年来，最典型的“法罪错位”案件应该算轰动一时的铁本事件。

任何一场改革都无先例可循。因而，在一个变革的年代，很多改革行为在一开始都是对现有体制的突破，因而“先天地”带有违法、违规的特质。这使得改革者必须冒极大的风险。而当其变革行动受到质疑的时候，一些当政者往往不愿意正面回应。

事实上，在人类历史所有的大变革时期，“法罪错位”几乎都是一个普遍现象。在这个意义上，中国企业家的“原罪”亦是这个改革时代的“原罪”。

八方说词

从1978年开始，中国经济就出现了每隔三五年发生一次大调整的规律，每当此时，必定有宏观调控政策出台，而每次宏观调控的重点对象必为民营资本。中国的民营企业便是在这种政策边缘化的状况下艰难地成长起来的。铁本事件正是这一“潜规则”中的典型案例。此案发生后，企业界及学界对此多有反思。

“一定要低估自己的能力”

荣海（西安海星集团董事长）：民营企业一定要清楚自己能做什么，不能做什么。每当宏观经济过热的时候，民营企业要取得银行贷款相对容易一些，这时最怕民营企业一时头脑过热，沉迷于产业整合、大幅扩张中，虽然这表面上看上去很风光，可一旦宏观调控来临，国家收紧信贷政策，便无法再取得“短贷”资金，资金链就会立刻断裂。在目前情况下，民营企业融资渠道普遍不畅，全是用短期资金来做长期项目，而国有企业有银行支持，甚至可以拿到长达10年的贷款，是不会出现“短贷长投”问题的。因此，民营企业家一定要低估自己的能力。

李嘉（统一石化总经理。“统一”是汽车润滑油领域最大的民营企业，产量居全国第一。2006年9月，李嘉将企业卖给了壳牌集团）：我们是一个民营企业，没有强大的资源背景（基础油供应），无法支撑下去了。“统一”润滑油一直受中石油和中石化的原材料垄断所困。在中国，润滑油产业的最下游零售终端已经高度市场化，产业的最上游原料基础油，则被中石油、中石化控制。而去海外采购则可能使成本增加20%左右。加入“壳牌”无疑可以成功突破国内两大巨头的这种垄断，并且可以规避原材料价格波动带来的风险。

冯仑（万通集团董事长）：民营资本从来都是国有资本的附属或补充，因此，最好的自保之道是要么远离国有资本的垄断领域，偏安一隅，做点小买卖，积极行善，修路架桥；要么与国有资本合作或合资，形成混合经济的格局，在以自身的专业能力与严格管理为国有资本保值增值的同时，使民营资本获得社会主流价值观的认可，创造一个相对安全的发展环境。今后，随着和谐社会的建立和发展，民营资本将以数量多、规模小、就业广、人数多为特征，其生存空间将被局限在与国有资本绝无冲突或者国有资本主动让出的领域。面对国有资本，民营资本只有始终坚持合作而不竞争、补充而不替代、附属而不僭越的立场，才能进退自如，持续发展。

黄孟复（全国政协副主席、全国工商联主席）：要打破限制民营企业的“玻璃门”。比较突出的表现为：一是观念歧视仍然存在。主要是在一些政府部门中仍不同程度地存在“疑私”“怕私”和“防私”观念。一些人办理个体、私营企业事务远不如像办理国有企业事务那样理直气壮、坦然从容，而是冷淡消极、缩手缩脚。二是市场准入限制多，政策不平等。一些行业和领域在准入政策上虽无公开限制，但实际进入条件则限制颇多，主要是对进入资格设置过高门槛。人们将这种“名义上开放、实际上限制”的现象称为“玻璃门”。看着是敞开的，实际上是进不去的，一进就碰壁。

三九　中药的“最后一次失败”

“一人机制”，成就三九；“一人机制”，摧毁三九；“一人机制”的背后，是对明星企业家的能力膜拜。正如《追求卓越》的作者吉姆·柯林斯所言：“对于一个企业的健康发展，没有什么比明星CEO的增多更具破坏性。实质上，我们现在普遍认为能够使企业脱胎换骨的那些领导素质都是不正确的。”

并不是所有的中国公司，都有那么幸运，可以站在一个行业的高地上向“全球第一”的目标发起冲锋。在那些有可能的行业里，中药应该是最被寄予厚望的一个，它发源于中国，并在这里有深厚的学科基础、消费市场及民众认同。

赵新先的三九集团是中国中药企业中唯一把产值做到将近100亿元的企业。它曾经构筑了一个令人生畏的企业集群；它的产品曾经风靡全国；它曾经拥有3家上市公司，在连锁药店、健康网站、中医医疗设备等领域的扩张业绩无人可及。

当它的冲锋最终疲软下来的时候，似乎也意味着，一场长达20年之久的世纪决战悄然落幕，在未来的市场上，中药可能连与西药一次势均力敌的失败机会都已经难求了。

一个人的三九

1985年8月7日，深圳城郊的笔架山上，茅草丛生，满目荒芜。赵新先躺在一个铁皮做的狗棚里，他用铁锹当枕头，用军衣当被子，曲

身而眠。从撬起的铁皮缝里，他瞧得见南方浩瀚的星空。那年他已经44岁了。

赵新先是广州第一军医大学下属南方医院的药局主任。他受命到笔架山上创办南方药厂。跟着他创业的有6名医院的员工和8个聘用的工人，其中一个是他的夫人。这支由军人组成的小团队自然有超人的激情，他们用7天时间就安装了别人要花一个半月才能装上去的粉碎机，在20天里打出了一口日抽水量1200吨的机井，在3个月里铲平了15万土方的山坡，造好了两个标准化车间。



赵新先

当时的中国已经沉浸在商业的狂欢中，医药行业大小企业林立，仅广东省就有200多家制药厂。年过不惑的赵新先要在这片“红海”中

打出一番新天地并非易事，这时的他，全部的家当是医院拨下的500万元创办费。赵新先决意建一条国内最好的生产线。他构思了一套中药自动化生产线，把中药生产中的提取、浓缩、干燥三道工序合而为一，从投料到出产，全部流程实现自动化、管道化、密闭化，每天生产的药品，可供20万人一日两次的用药量，而全车间只需要9名工人，每班只要3人。在上级拨给的500万元经费中，原本只有50万元是设备添置费，赵新先冒着违反财务纪律的危险，擅自把盖职工用房的钱全部拿去添置新设备。就凭着自主创新和果敢大胆，他成功地建成了中国第一条中药自动化生产线。

赵新先手中还有一个宝贝，那就是治疗胃药的中药配方。这个配方是几年前他在粤北乡间从老乡那里得来的，原料是南方特有的三椏苦和九里香，对治疗胃病有奇效。他和南方医院消化科教授们日夜攻关，将之开发成一个纯中药复方冲剂。为了给这个胃药起名字，赵新先两天时间抽掉了5包烟，最后定名为“三九胃泰”。

慢性胃炎是中国人最常见的慢性病，胃药市场非常之大，同时也鱼龙混杂，混乱不堪。赵新先不但建厂、研发有一手，搞起营销来也别出心裁。他不像别的厂家那样扛着产品四处推销，而是穿上整洁威严的军服，到各大中心城市去开“学术报告会”。在商界和公众心目中，军队和军方医院的信誉一向很好。赵新先自是占了信用和权威上的先机。他把各地的卫生局、药材公司、各大医院和新闻媒体邀集在一起，大讲“三九胃泰”的病理和药理。赵新先一个月跑了10个城市，开了10场学术报告会，所到之处刮起了一阵“三九旋风”。等他回到深圳，订单已如雪片般追踪而来。办厂第一年，南方药厂就实现了1100万元的销售收入。



“三九胃泰”始终是三九集团的利润支柱



三九拍摄了中国第一个明星代言广告

在广告营销上，赵新先有两个发明。他是出租车顶箱广告的中国发明者。1988年，他在一部美国电影中偶尔瞥见一辆车顶背着个广告灯箱的出租车一闪而过。第二天，他就跟广州市的出租车公司洽谈，在400多辆出租车上安装了“胃药之王，三九胃泰”的顶箱广告。这些车在市区四处跑，传播效果出奇地好。这种广告形式很快风靡全国，连香港也在两年后立法通过了这种广告行为。赵新先还是明星代言广告的首创者。也是在这一年，他说服著名的老电影艺术家李默然为产品做广告：“干我们这一行的，生活没有规律，常患胃病……三九胃泰是治胃病的良药。制造假胃药品，是不道德的行为，应该受到社会的谴责。”这则半功能、半公益的明星广告在中央电视台一播出，顿

时就引起轰动。人们开始讨论，明星到底能不能做广告，李默然到底收了企业多少钱，这些争议让始料未及的李默然困扰不已，却把“三九胃泰”的名气越炒越大。

到1988年底，南方药厂的产值就达到了18亿元，实现利税4亿元，居全国500家最大工业企业第82位，成为当时国内知名度最高、赢利最好的中药企业。而当时，与三九几乎同时创建的海尔、联想、万科等公司的销售额无一超过10亿元，华为、娃哈哈则才创业不到1周年。1989年前后，赵新先一口气推出壮骨关节丸、正天丸、皮炎平等系列中药产品，它们的销售额在1年内都超过了1亿元。南方药厂在中药开发和市场运作上的能力，在国内已无人可以撼动。在某种意义上，在整个20世纪80年代，它是最成功的市场化企业之一。

南方药厂的快速崛起，使赵新先成为中国企业界一颗耀眼的新星。1989年4月，解放军总后勤部为南方药厂记集体二等功，授予赵新先“优秀军队企业家”称号，颁发二级英雄模范奖章一枚，还向全军作出了《关于向赵新先同志学习的决定》。9月，赵新先被国务院授予“全国劳动模范”的称号。

如果说赵新先的经营才略让人惊叹的话，那么，他以强人姿态所形成的“三九机制”则在当年更具轰动性。

就跟很多中国企业一样，企业家在草创期间起到了第一要素的作用，其经营能力及个人魅力成为企业取得成功的关键。在南方药厂奇迹般的崛起中，赵新先的才干无疑是最具决定性的，渐渐地他在企业内部形成了不可替代的绝对权威。1991年10月，解放军总后勤部出资1亿元从广州第一军医大学手中买下南方药厂，第二年，药厂更名为三九集团。解放军总后勤部对三九集团的管理实行的是最为宽松的法人代表个人负责制。其做法是，解放军总后勤部给赵新先充分放权，在组建企业集团的文件中明文规定只管赵新先一人，他对企业全部资产

的增值和安全全权负责。在三九集团内，赵新先是总经理兼党委书记，下面不设副总经理，集团总部只设党务部、财务部和人事部3个机构，甚至连总裁办公室都没有，赵新先之下设5个秘书，分别处理相关具体事务。赵新先将这种管理设置，得意地称为“一人机制”。

三九的管理模式，在当时国内的所有国有企业中绝无仅有，甚至是不可想象的。它突破了僵化的国有体制对企业的束缚，带来的结果是真正的政企分开，从而解决了国有企业10多年来始终难解的老大难问题。这是所有国有企业家们梦寐以求的制度设计。许多年来，他们受困于体制，如“笼中之狮”。而赵新先正是凭此硬是让自己合理合法地挣脱在绳索之外，使企业的成长始终牢牢地控制在自己的手中。在相当长的时间里，三九集团一方面享受着国有企业的种种制度优势，另一方面又靠“三九机制”而保持自由成长的空间。

关于“一人机制”最戏剧性的一幕出现在1992年9月。时任国务院副总理的朱镕基到三九集团视察，看后十分满意，临走时朱镕基提出要跟药厂的领导合影留念。他对赵新先说：“老赵，把你的那些副厂长叫来一起照。”赵新先说：“副总理，我这儿没有副厂长，领导就我一个人，我是厂长、书记、总工程师一身兼。”

这个细节被记者写进了报道中，赵新先的“一人机制”顿时在国内传为美谈。1993年，中央电视台编辑播出了一套介绍国有企业改革经验的电视专题片，第一篇是“海尔经验”，第二篇就是“三九机制”。1994年8月，《人民日报》在头版头条的重要位置，连续发表了关于三九速度、三九机制和三九精神的长篇通讯，这种带有强烈政治意味的报道全面肯定了赵新先的改革成绩。

客观地说，一直到赵新先退休的那一刻前，他一直牢牢地掌控着这家国有企业。在其后的10多年里，三九的故事如过山车般跌宕刺激，而其得失成败也可谓“成也一人，败也一人”。

至少在20世纪90年代中期之前，三九因产品之卓越、机制之先进而无敌天下。**“三九胃泰”实在是一个太优秀和能赚钱的产品，在后来的20年里，它几乎没有太多的更新换代，每年就可以给三九带来10亿元的销售额和上亿元的利润，在胃药市场上，没有出现过一个比它更成功的产品。“一个过于优秀的产品，常常会给企业家更多犯错误的机会。”这是所有商业规律中最让人唏嘘的一条。**

1995年5月1日，在美国纽约曼哈顿最繁华也最具有商业标志意义的时代广场，竖起了第一块中国公司的广告牌，在可口可乐、索尼、丰田等国际品牌的旁边，“999三九药业”的霓虹灯广告十分醒目。赵新先专程赴美召开记者招待会，他站在广告牌下接受数十家中国以及美国媒体的采访，侃侃而谈，顾盼生风。这应该是他企业家生涯中最值得骄傲的时刻。第二天的《纽约时报》报道说：“这是中国企业第一次在世界上广告密度最大、最有影响力的商业区做了中文广告，时代广场由此出现了一种新的广告语言——中文。”

曼哈顿时代广场上的三九广告（丁刚摄）



曼哈顿时代广场上的三九广告（丁刚摄）

在后来的几年里，很多人出国到曼哈顿，必去参观这块三九的广告牌，它成为中国公司全球化的一道风景线。三九，让人们看到了中药复兴的曙光。

第一次扩张："下山摘桃子去"

南方药厂归属解放军总后勤部之后，总后勤部先后3次将71家军队企业划归三九集团管理。这些企业分属旅游、农业、汽车、食品、酒业、房地产等多个行业，均与医药业无关。由此，三九集团搭建起了一个多元化的成长平台。

对三九来说，这些企业好比是一堆"免费的果子"，看上去琳琅满目，吃下去却异常难咽。它们大多是20世纪70年代末期部队为了弥补军费不足而搞生产经营的产物，工业基础差，人员老化，关系复杂，经营思路狭窄。不过，赵新先对此却显得非常兴奋。他认为这是一次三九集团迅速做大的天赐良机。他打比喻说："这就好比部队的一次大扩编，尽管收编的是杂牌军，战斗力不强，但毕竟人多了、枪多了，我们靠三九机制完全可以把它们改造好。"后来的事实证明，赵新先对机制的积极效应过于乐观，三九为了维持一些企业的正常运作，每年必须投入上亿元的资金。

1996年，全国的国有企业改革进入最艰难的时刻，在民营资本及跨国资本的双向夹击下，深受体制之困的国有企业在很多领域里都出现了集体溃退的现象，不少地方财政已经无力支撑沉重的包袱。于是，"国退民进"成了现实的策略，出售或并购国有企业原本是一种被禁止或不受提倡的行为，现在也成了最可选择的出路，各地政府纷纷推出老企业改组、嫁接的新政策，企业并购风起云涌。正在扩张兴头上的赵新先无疑看到了这一趋势。他在企业高层会上说："社会上这么多的资产闲置，是三九下山摘桃子的大好机会，千万不能错过，

过了这个村，就没了这个店。”很快，三九拟订了大规模收购兼并的战略。

三九第一次“下山摘桃子”就非常成功。四川的雅安制药厂是国内最早生产中药针剂的厂家之一，到1995年底，这家老牌国有企业已经到了山穷水尽的地步，全年产值只有1000多万元，利润仅2万元。赵新先在一次出差中发现了这家企业，当即拍板投资1700万元予以收购，并委派最得力的干将入川经营。雅安厂的针剂贴上三九的品牌，通过三九的营销网走向全国市场，一年后产值就达到了1亿元，实现利税2000多万元。并购效应之显著，出乎所有人的预料。

收购雅安的成功经验顿时让赵新先雄心万丈。他认为，国有老企业的所有痼疾都是由体制造成的，只要将三九的机制和品牌注入，再加上适度的启动资金，完全可以让它们一夜之间铁树开花。1996年底，三九召开雅安经验学习会。会后，赵新先宣布成立三九投资管理公司，委派60多名干部奔赴全国各地，专事收购兼并工作。

笔架山上号令一响，一彪人马浩浩荡荡冲下山去。在当时国内，三九品牌响彻天下，举目四顾，像它这样既有国有企业的正宗血统，又有资金、品牌和销售网络者，几乎没有几家。把企业交给三九，不但能够得以救活，而且没有贱卖国有资产的嫌疑。因此，赵新先每到一个省，书记、省长必出面接待；到了市里，更是惊动五大班子集体迎送，各地媒体更是追踪报道，热烈捧场。一些偏僻地方的企业听说三九开始大并购，便千里迢迢地跑到深圳三九总部要求兼并。河南兰考县一下子就把7家企业都“送”给了三九；在西部某省，一个酒厂的厂长下跪恳请赵新先“吃”掉他的工厂。

赵新先并购企业，主要有3种方式：第一种是“承债式”，三九把企业的资产和债务全部打包吃下来；第二种是“控股式”，三九出一部分资金成为企业的控股方；第三种是“托管式”，只管经营，不承

担债务，从增长的效益中分成。总体而言，三九的并购成本非常之低。赵新先最倡导的并购理念是“输出机制不投钱”，也就是说，当地政府把企业送给三九来管理，再搭上一大部分的股份，三九付出的是“三件宝”：机制、品牌和渠道。湖南的郴州药厂是赵新先常常用来做宣传的例子。这家老企业是妇科中药生产基地，多年来获得的药品批号有50多个，可其经营却一塌糊涂，在被三九兼并前，年年亏损，资产负债率高达99%。赵新先兼并该厂后做的第一件事情，就是给每个职工分送一本他主编的《论三九机制》，班组学习讨论两个星期，然后在企业内推行“干部能上能下、职工能进能出、工资能高能低”的市场化管理，药厂的产品也贴上三九的商标，进入三九的销售渠道。1年后，药厂实现产值2200万元，创造利税300多万元。很显然，这样的案例跟雅安经验一样实在太富有戏剧性，足以让所有的地方官员怦然心动。

在外人看来，三九的一次次攻城略地无疑是辉煌而炫目的。通过并购式的扩张，三九的产品从冲剂向针剂延伸，从消化类中药扩充到抗癌类、妇科类等多个门类，俨然已构成了一个中药帝国的雏形。1999年9月，踌躇满志的赵新先出席《财富》全球论坛上海年会并发表演讲，畅谈中医、中药是中华民族参与世界竞争非常有潜力的资源和最优秀的文化品牌。他提出，三九将用5年时间建成世界上最先进、最大的植物药生产企业，用10年时间把集团建成亚洲最大、最强的综合型制药企业，用15年的时间进入世界500强的行列。美联社记者问：“赵先生，您的演讲是一个脑子里的蓝图，还是战略目标？”赵新先用军人般的口吻坚定地说：“是一定要实现的战略目标。”在那次论坛上，他见到了自己的偶像——通用电气（GE）的杰克·韦尔奇。后者在回到美国后评论他所见到过的中国企业家时说：“他们好像是在演戏。”

从1996年到2001年，三九出手并购了140多家地方企业，平均每个月并购2家。其中，承债式占45%，控股式占35%，托管式占20%。就在这种跑马圈地式的疯狂并购中，三九集团迅速扩张成全国最大的中医药企业，总资产猛增到186亿元，所属企业遍及全国，形成了医药、汽车、食品、制酒、旅游饭店、商业、农业和房地产八大行业，其旗下甚至包括一家华南地区最大的夜总会。

2002年，三九厂庆，赵新先吩咐重新装修厂史陈列室。设计人员在陈列室的入口处，放置了一艘航空母舰的模型，军舰的甲板上放了56架飞机，它们分别代表了集团直属的56家二级子公司，在它们的旗下则还有上百家三级、四级公司。赵新先对这个创意十分满意，每有贵客来，他必在军舰前一一介绍。他说："这就是中国中药产业的航空母舰，我们要让飞机达到100架。"到他退休之前，飞机最多的时候为98架。

发生在20世纪90年代中后期的那场国有企业并购浪潮被认为是"最后的晚餐"，很多国有企业经营者乘机将企业廉价改造，占为己有；有些人则上下其手，通过倒卖企业牟取暴利；也有一些企业则在这次浪潮中顺势而上，低成本地扩大了企业的规模。三九在并购中，便享受到了一系列的优惠政策，如挂账免息、低息贷款，以及低价获得土地等等。然而，在"摘桃子"的过程中，由于赵新先太过于心急，也盲目地吃下了很多"烂桃子"。它们看上去是免费的，但是要真正消化它们却耗费了三九很大的资源，有相当一部分最后还是拯救无术。1997年，三九以承债的方式兼并了太原洗涤剂厂，几年经营下来始终重振乏力，并且与地方政府的关系也搞得越来越紧张，最终在这个项目上亏损7000万元。此外，三九在兰考的项目也亏损了5000万元，郑州的少林汽车项目亏损6000万元，邯郸啤酒项目亏损1500万元，财务纠纷官司更是多达数十起。

据数据统计，三九在医药行业内的并购成功率高达70%，而非医药行业则大半以失败告终。扩张之初，企业的负债率为19%，而到1998年时，负债率却已高达80%。在第一次扩张中，三九看上去变得兵多将广，势力遍及全国，但是没有关联度、缺乏整合的并购战略其实已经埋下了十分危险的种子，它日日都在消耗三九的资本和品牌影响力。

第二次扩张：仅次于德隆的大鳄

正当赵新先宣誓打造全球第一中药企业的时候，中国企业界的生态突然发生了变化。从20世纪80年代以来，实业型企业家一直是业界的主角，在家电、食品及医药领域涌现出了一大批善于运作、精于管理的企业家。然而，随着互联网的兴起及资本市场在中国的苏醒，另一类型的企业家忽然成为新宠，他们更加年轻，更加善于运用资本这个放大器，同样是白手起家，却能在更短时间内完成财富的积累。面对这一势不可当的商业潮流转变，年近六旬的赵新先并没有茫然失措。相反，他在资本市场和互联网两大领域中，都表现得异常激进。

2000年4月，三九集团的旗舰公司“三九医药”以“000999”的代码在深圳证券交易所上市，国家药品监督管理局副局长亲自为股票上市敲槌开市，股票开盘当日升幅为177.5%，募集资金近16.7亿元，风光一时无二。

几乎同时，中国证监会批准江西的一家上市公司宜春工程正式更名为“三九生化”。宜春工程是一家主营轮式装载机及其配件的企业。它于1996年上市，3年后陷入经营困境。赵新先在四处并购的时候瞄中了它。三九购买了其上级公司手中持有的国有股，成为宜春工程的第一大股东，通过一系列的投资、重组，使其摇身一变为一家以生物制药为主的上市公司。

同年11月，赵新先再度出手，他收购了上海胶带股份有限公司29.5%的股份，成为该公司的第一大股东。胶带股份于1992年在上海证券交易所上市，是有名的“老八股”之一，其主营业务是输送带、三角带及其他橡胶制品。赵新先得手后，对其进行重组，使其变成一家主营生物基因工程药物的上市公司。2003年，该公司更名为“三九发展”。

赵新先在不到1年的时间里，强势出招，一举成为3家上市公司的主人，无疑称得上是国有企业资本运作的第一人。在当时的资本市场上，只有唐万新的“德隆系”同时控股了湘火炬、新疆屯河及合金投资3家上市公司。在一次与媒体记者的交谈中，赵新先不无得意地说：“在资本市场上，三九的表现仅次于德隆。”

事实正是，赵新先仅用1年时间，就为三九构筑了一个十分让人眼红的资本平台。在三九医药上市的同时，三九还获得特许，注资3.08亿元成立三九深圳金融租赁有限公司。这是国内最早由实业型企业发起并控制的金融租赁企业，它为三九的融资及并购提供了一个十分优越的管道。2001年3月，在公司的一次战略决策会议上，赵新先更是进一步提出了培育10个上市公司的设想。他认为，三九在各地并购的很多企业，通过重组包装，都具备了上市的条件。

跟草莽出身的新疆企业家唐万新相比，赵新先有太多的优越条件。他并购上市公司，不必像地下老鼠那样躲躲藏藏见不得人。作为一家大型国有企业的当家人，他的任何商业活动都代表了国有资本的利益，因而受到方方面面的关照和优惠；他的资金来源也没有唐万新那样紧张，银行的大门是朝着国有企业开的，尤其是三九这种效益良好的国有企业，无论哪个银行都随时愿意为三九贷款——有一次，赵新先抱怨说，都是因为银行不知节制地提供贷款，三九的负债率才越来越高。它有一个太成功的产品和品牌，所有的投资故事听上去都是那么合理和富有想象空间。与赵新先形成鲜明对比的是，民间身份的

唐万新没有显赫的资本背景和如此宽松的运作空间，因而他不得不更加善于投机，不得不更加狡黠和凶猛，不得不去构筑一个更加复杂而庞大的融资平台。因为资本属性的不同，作为资本市场上国有和民营资本的代表性人物，赵新先和唐万新的表现风格迥异，他们对中国资本市场的理解也完全不同。

赵新先有很深的实业情结，这也是他跟吕梁乃至唐万新等股市庄家们最大的不同。三九在资本市场上所宣称的项目，基本上都有投资和经营的痕迹，而不像其他资本炒家那样不知羞耻、信口开河。赵新先曾透露，“德隆系”“中科系”都曾经跟他接触，希望联手炒作高科技概念，而他在再三思考后都没有答应。唐万新因此曾嘲笑他说：“老赵是资本市场上的八旗子弟。”意指他家境显赫、资源众多而不知“利用”。

除了在资本市场上的激情表演，面对汹涌的互联网热浪，赵新先也表现得非常积极。2000年4月24日，就在三九医药上市的同时，号称全国最大医药健康网站的999健康网开通。赵新先宣布，三九将采用“四网合一”的思路，以三九全国的销售网络为依托，以全国医药连锁店为端口，以三九健康网为枢纽，以中药远程诊疗网为延伸，组成一个超级医疗健康服务体系。在“概念就是一切”的互联网热中，赵新先的这番远景描述，自然又是受到市场的一片追捧。

然而，在日后的经营中，“四网合一”根本无法实现，健康网的定位摇摆不定，从健康门户网到学习型网站，再到电子商务，每一次转型就意味着大量的资金投入。赵新先为了展现公司在网络时代的超前形象，又不断收购中小网站，到2003年，三九名下共有13个公众服务网站和29个企业网站，其网站数目之多、性质之杂、烧钱之多都让人惊叹。

在这一时期，三九的发展战略已经从之前的“八大产业并举”，变成了“以生命健康产业为主营，网络信息和金融租赁两大产业为支柱”。赵新先的表述是：“主营好像是飞机一样，支柱则像飞机的两个发动机，它们推动主营发展。”

这样的描述看上去无比鲜亮，它既坚持了三九的中药路线，同时又嫁接了当今商业圈最炙手可热的两大产业——互联网和金融。三九的战略始终看上去非常美好，但是在执行中却缺乏整合和深耕，第二次的扩张，仍然没有让三九实现决定性的飞跃。

一个事实是，三九集团自1990年之后便再也没有开发出一个成功的中药产品。后来的10多年里，它一直靠三九胃泰以及皮炎平等“老臣”支撑着天下。2000年，深圳召开全国性的高科技商品交易会，三九集团一口气推出了一大批带有高新科技含量的医药医疗设备，如精制中药电子调配中心、三九智能煎药机、网上中医诊疗系统、近红外线乳腺癌诊断仪、数字化心脏介入C臂系统等。另外，还有一批网络信息产品亮相，如“VIOP”电话系统、三维数码立体图像制作系统、东方新干线网络信息系统等。这些新产品让三九成为高交会上最耀眼的明星，人们对它的科研开发能力大为惊叹。然而，让人遗憾的是这些高新产品最终都没有形成规模生产，自然也没有为三九带来相应的经济效益。

2001年8月27日，三九在猝不及防的情况下遭到中国证监会的警告。这天晚上，赵新先在中央电视台的《新闻联播》节目中意外地听到了自己的名字。新闻称，中国证监会公开通报批评三九医药，指称其在募集资本的使用上与招股说明书不符，大股东及关联方占用上市公司资金超过25亿元，占公司净资产的96%，严重地侵占了广大中小投资者的利益，直接威胁到上市公司的资产安全。通报还公开点名批评三九医药的董事长赵新先，称其“有重大失职行为，情节特别恶劣，

应当予以谴责”。这是中国证券史上，中国证监会第一次用公开通报的方式，对一家上市公司董事长进行点名谴责批评。

这则新闻对一向形象良好的三九而言，损害之大可以想见。在过去的1年里，庄家吕梁事件、银广夏事件以及基金黑幕等证券市场的负面新闻已经让人们对上市公司失去了信心，中国证监会的公开谴责一发表，三九顿时成为又一个“股市巨骗”。

赵新先对这次事件毫无预知。在他的意识中，三九集团和三九医药本就是他的左口袋和右口袋，资金挪用应属正常之事。想当年他创办三九，便是把建职工用房的钱擅自挪用去买设备了，因此还被传为佳话。有一次，他去北京大学做演讲，还曾用嘲讽的口吻讲过一段他与外国投资商的“斗争”逸事：“当初外方收购我们的股权时，按照当时我们的财务管理，外方的钱进来，是进到财务结算中心的，这个财务中心的钱放在这里，大家可以花。我拿这些钱，搞了房地产，搞了旅游，外方不满意了。按他们的企业管理规则，公司的钱母公司不能占用，宁可存在银行里也不能动。外方的几个代表就到上级管理机关告我们的状，说你们的赵总花了我们的钱。上级领导也是业务干部，就说，你们看看《中外合资法》，上面写的是，为了利用外资搞中外合资企业，为什么赵新先给你们打工？不就是为了钱吗？”据记者记录，赵新先的这番话，“引来了巨大的掌声”。

没有想到此一时彼一时，反差如此之大。不过尽管内心不满，他还是表现出了企业家的风度和理性。3天后，他出现在中央电视台记者的镜头前，第一句话是“接受批评”，第二句话是“道歉”。不过他始终认为，自己“其实没有错”。他对记者说，我们这些项目没有造成国有资产的流失，而是为将来国有资产的增值做了保障。

第三次扩张：回归专业化的狂想

“公开谴责事件”让赵新先的资本扩张受到了战略上和心理上的双重打击。自此以后，“三九系”的多家上市公司基本上失去了融资功能。年报数据显示，到2002年底，三九集团的经营净利润只有2271.3万元，资产负债率高达92%，债务总额为191亿元，资产回报率仅为0.1%。在这种十分严峻的形势下，赵新先转变了多元化的资本扩张战略，而试图回归中药行业。然而，他的回归，仍然表现得激情无限。他提出了三九专业化的“三化战略”，即“中药现代化、中医专业化、健康服务化”。

他观察到，中国商业似乎进入了一个“渠道为王”的时代，比如说在家电领域，国美、苏宁等连锁渠道商迅速崛起，对制造商构成了强大的渠道优势威胁。三九的药品绝大多数是通过医药站和医院出售的。赵新先敏锐地意识到，随着医疗体制的改革，连锁药店势将成为最热门的投资领域。这个时候，他已经对中国制药企业在技术上的开发和竞争能力产生了极大的怀疑。他认为：“对于没有太多核心技术的国内制药企业，其优势不在技术，也不在研发，而应该是在国外制药大佬进来之前尽快建立自己的生存壁垒。”他所谓的“生存壁垒”，就是要把三九从生产制造向营销、商业服务方向转型。

为了实践这个理念，他提出在国际和国内两大战线同时出击，分别实施“麦当劳计划”和“沃尔玛战略”。

“麦当劳计划”是在全球建立一个连锁型中药诊所网络。赵新先计划在5年内开办1000家连锁诊所。他算了一笔账，在美国开一家诊所大概需要20万美元，一年可收入1000万美元，总额就可达100亿美元。根据他的调查，在美国就有大约1万家小型的中医诊所，在加拿大也有2000家，如果能够把这些资源整合起来，就可以十分轻易地建成一个全球性的中医连锁诊所。三九先是在加拿大多伦多创办了第一家中医药医疗中心，之后又在英国、美国和马来西亚等国家相继开设了50多家类似的中心。此外，还在洛杉矶开办了一所现代中医药研究院。然

而，因为种种缘故，这个激动人心的“麦当劳计划”最终也跟三九的很多项目一样，成了一个“半拉子工程”。

“沃尔玛战略”则是在国内编织一张最大的连锁药店网络。赵新先对连锁药店的关注其实在2000年就开始了，在那年的7月30日，三九召开连锁战略研讨会，确定从金融租赁公司筹资13亿元，建立5000家连锁药店的发展计划。后来，这个计划又增加到了空前的1万家店。赵新先对连锁药店寄予厚望。他不断催促部下到各地跑马圈地，控制终端。他甚至认为，连锁药店将是三九集团的第一品牌。在短短1年多时间里，三九连锁药店就发展到了1000家的规模，但是由于开店费用很高，而规范化管理及营运成本控制不力，连锁药店很快呈现后续乏力之势。赵新先再次犯了“战略清晰、战术紊乱”的老毛病。美国的《财富》中文版在一篇评论中，直接称之为“中国‘大跃进’式的冒进，美国安然式的牛皮泡泡”。

三九的第二大“专业化工程”，是筹建一家中医院集团。它与海南省达成协议，收购海南省中医院，同时还跟广东省的一些中医院商谈收购事宜。赵新先打算把这些中医院整合成一个新的集团，买壳在香港上市。同时，三九在深圳东部筹划开建一个规模惊人的健康城，其中包括90个洞的国际上最大的高尔夫城、一个超豪华的五星级健康宾馆，以及一个包括疗养院、临终关怀医院和特殊护理医院在内的大型综合健康服务系统，其总投资将超过40亿元。

赵新先是那种颇有战略直觉的企业家。在产业的每一个转型点，他都能很早就意识到，并迅速地做出反应。但他在项目的执行上却总是显得“大而不当”，在一次又一次的布局和冲杀中，三九的企业规模越来越大，但是能够给企业带来直接效益的项目却始终未出现。在第三次扩张中，赵新先的表现像一个巅峰已过、力不从心的老棋士，开局宏伟，中盘紊乱，尾局不堪入目。《新财经》的一篇评论中分析道：“三九的专业化战略让人疑惑，制药业属于生产领域，连锁药店

业务属于流通领域，医疗健康更侧重于服务领域，三项业务均和‘医药’有关，但实质则截然不同，投资风险更大。”在某种意义上，三九的此次专业化回归是一次缺乏深思熟虑、更具冒险性的赌博。

龙种与跳蚤

2003年，四处狂奔而无所收获的赵新先和他的三九冲到了悬崖的边缘。

5月，曼哈顿时代广场上的那块“999三九药业”广告牌被悄然拆除了，赵新先坚守了8年的梦想随风飘逝。为了这块广告牌，三九每月大约需支付12万美元，8年下来总金额超过1000万美元，三九的资金现状已经养不起这道昂贵的风景线了。

9月28日，《21世纪经济报道》刊文《98亿贷款：银行逼债三九集团》，披露三九共欠银行贷款余额98亿元，已经陷入巨额财务危机。此文一出，顿时把三九的资金窘境曝光天下，接下来的1个多月里，“讨债大军”纷至沓来，三九总部一片混乱。一些性急的银行开始封存三九资产，冻结质押股权，并向法院提起了诉讼。三九在全国各地的数百家“子孙”公司都成了银行逼债的对象。其中做得最绝的是浙江湖州的中国工商银行，索性冻结了三九湖州药厂的银行账户，将所有进入的流动资金全数扣押，造成药厂资金链断裂，生产经营陷入停顿，只好宣布破产。

对于所有企业来说，银行信用的破产几乎是无可救药的。三九到了自创办以来最惊险的时刻。在这样的时候，试图自救的赵新先突然把矛头对准了国有资产的拥有者。他认为：“三九负债率偏高的根源在于三九集团是一个怪胎，作为国有企业，其国有出资人是存在的，但却没有实际出资，国有出资人没有履行出资义务。对三九集团而

言，它不仅没有拿国家一分钱，而且也从未享受过债转股、贴息贷款等优惠政策。”

很显然，已经超过了60岁退休年龄的赵新先不想再坐等下去了。他想利用此次财务危机，彻底——至少部分地解决三九的产权问题。在三九的产权问题上，赵新先表现得非常摇摆。

他一直觉得三九是他一手缔造出来的。甚至在一次中高层干部会议上，他对台下的部属说：“没有我赵新先，就没有三九。”这句话在某种意义上是不错的，在他治理三九的相当长时间里，几乎没有受到过太大的约束和干涉；他所受到的待遇也是极高的，除了全国劳模、全国政协委员等政治荣誉外，他还拥有军中文职二级官衔，享受中将待遇，这在中国企业家中绝无仅有。不过，尽管他缔造了三九，但三九却始终不是他的。

赵新先在很长一段时间里，没有思考过这个问题。1998年，国有企业改革进入攻坚阶段，产权明晰化试验一度受到默许，不少企业都开始尝试MBO，南方的TCL、美的等企业先行一步完成了产权改造。对此，赵新先表现得很无所谓，对前来采访他的记者说：“三九是我做大的，MBO多此一举。”到后来，他开始意识到产权的重要性，但也仅仅轻描淡写地一句：“这个问题我考虑没有用，这要我的‘婆婆’去考虑才行啊。”1998年底，中央下达军商脱钩的命令，三九与解放军总后勤部脱钩，归口中央大型企业工委管理；到2003年，国务院成立国有资产监督管理委员会，三九作为中央直属187家企业之一，转属其管理。随着“婆婆”的变更，赵新先在产权改造上的主动性渐渐变得越来越小。

当2003年秋天的财务危机总爆发的时候，赵新先突然觉得这是一个可以利用的机会。

他算了一笔账：“三九发展到今天，上缴给国家的利税是40多个亿，上缴给银行的利息是30多个亿，上缴给上级将近10个亿。这个数字跟三九在银行的贷款数字相近，都在80亿元左右。”由此，他提出了两个要求：“一是实现出资到位的问题，解决50亿元净资产的最终归属；二是完成股份制改造，建立规范的法人治理结构，最终完成激励机制和监督机制的完善。”在一次媒体访谈中，当有记者提问“三九如何走出困境，继续去完成整合中国中药产业的使命”时，他直截了当地回答道：“不把我的产权问题解决好，三九就没有办法去整合这个产业，只有三九把产权问题解决了，它才有整合的力量、整合的动机。”



国务院国有资产监督管理委员会

2004年3月，在北京召开的全国“两会”上，作为全国政协委员的赵新先在接受中外记者采访时，再度把矛头直指国资委。他说，国资委管辖的中央企业里，存在着部分这样的企业，即国家并没有投入资

本金，企业是靠向原来的上级单位借款发展起来的，不仅在当初的两三年内还清了借款，而且向上级上缴了相当于借款数十倍的利润，这样的企业虽然归属国有企业，但国家早已没有了实际的、直接的资本金投入。因此，作为国有资产的代表机构，国资委应当担负起企业股东为获得发展的流动资金增加投资，投入新的资本金的职能。

赵新先的这些言论其实是拿他的职业生命当了赌注。他大胆“逼宫”国资委，无非想达到两个目的：其一，国资委担负起出资人的职能，对三九注资50亿元，这样，银行逼债风波自然化解；其二，国资委同意三九进行股份制改造，那么他及其团队就可以顺势成为三九的真正主人。这两个目的无论达成哪一个都是令人满意的。而他之所以敢于如此动作的原因是，三九自创办以来一直由他掌控，从人事、财务到产业没有第二人了然全盘，如今乱局如麻，除他之外何人敢接、谁人能解？

然而，事态的发展并非如他所愿。果不其然，就在北京“两会”期间发言的两个月后，5月16日，国资委党委书记李毅中亲赴深圳，突然宣布免去赵新先三九企业集团总经理、党委书记职务。其公开的理由是，国资委管辖的干部60岁必须退休，而赵新先已经63岁了，离职退休是正常的。他同时给予了赵新先很高的评价，称他“40年如一日，为我国的医药事业，为三九企业集团的发展，作出了突出贡献”。

赵新先的经历再次证明，企业家是一个多么残酷的职业。

1995年，正如日中天的赵新先作为特聘兼职教授，受邀参加清华大学经济管理学院的元旦座谈会。时任国务院副总理兼清华大学经济管理学院院长的朱镕基对他说：“你放心，即使南方药厂垮了，我还要请你当教授。为什么？因为你可以从这里总结经验，企业是怎么垮的。当然我不希望垮。”此言悠悠，竟藏无穷忧虑。

2004年10月，一直深受赵新先重用的三九集团副总裁、年仅43岁的陈重因病猝亡，在清理他的办公室时，发现数额巨大的不明存款；随后，审计署介入对三九的审计事宜，集团副总裁荣龙章、三九广州医院院长崔崇林、三九生化总经理张欣戎、三九汽车公司经理陈达成、三九工程公司总经理林长兴等相继被“双规”或通缉。种种迹象表明，这些三九重臣的问题都与赵新先有丝缕牵连。

根据后来的信息披露，赵新先涉嫌“向境外转移资产”。香港特别行政区公司注册处提供的资料显示，三九在香港注册了50多家公司，其类别均为“私人公司”，赵新先出任多家公司的董事长；而且在三九健康城等项目中，有数亿元资金不知去向。香港中文大学郎咸平教授在研究了三九的财务状况后，总结了赵新先的“捞钱六招鲜”：截、借、垫、挪、套、赖。

除了资金上的违法行为外，《财经》杂志则另外给出了一种观察的结果：赵新先被突然宣布退休后，其继任者一直难以开展工作。一方面，三九的各项业务均出现崩塌迹象，用“一地鸡毛”来形容一点不为过。号称投资数十亿元的健康城因土地审批问题胎死腹中，连锁药店项目难以为继，最后不得不以区区400万元的低廉价格转让。2005年5月，三九集团将其所持有的三九发展和三九生化的国有法人股，分别以3500万元和2.05亿元的价格出售给浙江、山西的两家民营企业，从这两家上市公司中彻底退出，所谓的“三九系”宣告瓦解。到秋季，有媒体报道，庞大的三九集团共有500多家企业，从总公司到分支公司共分五级管理，到第三级公司大多已出现鸟兽散的失控局面。另一方面，面对如此复杂、艰巨的重组工作，赵新先的一些旧部仍占住“小山头”不放，并且相信赵新先能再度复出。在此情形下，有关部门果断出手将赵新先“拿下”。

无论如何，原本以为能安全着陆的赵新先在退休一年多后又成了焦点人物。

赵新先被捕的经过是这样的：

2005年11月19日，赵新先去北京颐和园游玩，那天他的心情不错，一路上让家人拍了不少照片。在出园的时候，几名警察拦住了他。第二天，赵新先出现在南方的深圳梅林看守所。它位于笔架山西南侧一个很冷僻的山坳里，四周长满细高笔直的桉树和硕大树冠的荔枝树。赵新先被关押在一间只有几个平方米的囚室里，囚室的窗口很高，踮着脚往外望，瞧得见南方浩瀚的星空。从这个地方向东走1000多米，再拐一个弯，就是当年赵新先睡过狗棚的地方。

从狗棚到囚室，赵新先走了整整20年。

三九　大事记

1985年8月7日，赵新先率14人上深圳笔架山，创办南方药厂。

1988年，赵新先首创出租车灯箱广告和明星代言广告。南方药厂实现产值18亿元，利税4亿元，居全国500家最大工业企业的第82位。

1989年4月，解放军总后勤部向全军作出了《关于向赵新先同志学习的决定》。9月，赵新先被国务院授予“全国劳动模范”的称号。

1992年9月，朱镕基视察三九集团。赵新先的“一人机制”轰动全国。

1995年5月1日，在美国纽约曼哈顿时代广场，竖起了第一块中国公司的广告牌——“999三九药业”的霓虹灯广告。

从1996年到2001年，三九出手并购了140多家地方企业，平均每个月并购2家，迅速扩张成全国最大的中医药企业，总资产猛增到186亿元。

2000年，三九集团的旗舰公司“三九医药”上市，同时并购江西和上海的两家上市公司，赵新先成为国有企业资本运作的第一人。

2000年4月，创办号称全国最大医药健康网站999健康网。到2003年，三九名下共有13个公众服务网站和29个企业网站。

2001年8月27日，三九在猝不及防的情况下遭到中国证监会的警告。中国证监会公开通报批评三九大股东及关联方占用上市公司资金超过25亿元，占公司净资产的96%。通报还公开点名谴责赵新先。

2002年，赵新先提出在国际和国内两大战线同时出击，分别实施“麦当劳计划”和“沃尔玛战略”，后都中途夭折。

2003年5月，曼哈顿时代广场上的广告牌被悄然拆除。9月28日，媒体刊文《98亿贷款：银行逼债三九集团》，三九的资金危机全面爆发。

2004年3月，北京召开全国两会，全国政协委员赵新先大胆“逼宫”国资委，声称：国有出资人是存在的，但却没有实际出资。他要求国资委为三九注资50亿元，或让三九产权明晰化。

2004年5月16日，国资委党委书记李毅中亲赴深圳，突然宣布免去赵新先的一切职务。

2005年，拥有500多家公司的三九集团呈现失控局面，“三九系”宣告瓦解。11月19日，赵新先涉嫌经济犯罪，在北京被拘捕。

赵新先出局后，三九重组成为众多重量级企业争夺的目标。上海实业集团、复星集团、德意志银行、华润集团和新世界集团等参与竞争。2007年3月，国资委决定，由央企华润集团重组三九。

后续故事

赵新先一直被关在看守所里，从未被投入监狱。2007年6月27日，他因“国有公司人员滥用职权罪”，被深圳市罗湖区人民法院一审判处有期徒刑一年零九个月。抵扣羁押时间，赵新先的刑期至2007年9月20日到期。也就是说，只要他认罪，在宣判两个月后就可以获得自由。面对一审判决结果，他“在综合考虑之下”，决定不上诉。

一年后，赵新先以顾问身份加盟南京小营药业集团。该集团前身为南京小营制药厂，隶属南京军区空军司令部，于2005年被永泰投资控股有限公司采用溢价方式收购改组。此外，他还受聘担任深圳清华大学研究院中药及天然药物研究中心主任。

据熟悉他的人称，赵新先一直“心有不甘”。他认为，自己当年以不到5亿元的价格买入大龙健康城项目，并因此获“滥用职权罪”，而到2009年地价已升至20亿元，“足证这一决策的正确”。赵新先自称是“中国最老的农民工”、“三无”人员。因为军转民衔接不畅，赵新先的退休手续一直办不下来，没有退休金、医疗保险，没有产权房，还在深圳住着三九集团的职工宿舍。当时年近70岁的赵新先在大连尚有九十高龄的父母，自谓仍须打工以尽孝养。

2016年，75岁的赵新先以“新先制药创始人”的身份再次归来，在深圳笔架山脚下开始了二次创业。不少原三九的老部下相继前来投靠。赵新先带着原来的老部下，领着一群市场上招聘来的“90后”，在距离原来创业地不远处重复着30年前的经历。

没有了赵新先的三九医药却呈现完全不同的命运。在被央企华润集团重组后，公司更名为“华润三九医药股份有限公司”。2008年，华润三九获评中国上市公司价值百强企业，被列入沪深300指数、深证

100成分指数。2017年，公司实现营业收入111.20亿元，同比增长23.81%。

八方说词　赵新先的“捞钱六招鲜”

无节制的扩张、急速膨胀的债务和迅速上升的成本，无可避免地导致“三九系”资金链的紧张。为了解决资金的困境，赵新先通过三九集团旗下的3家上市公司进行资本运作，所用手法并非独创，但是其动作之大胆、视法规及股东利益为无物则非常罕见。财务专家郎咸平将之总结为“捞钱六招鲜”，六招分别是：截、借、垫、挪、套、赖。

截字诀——直接截流上市公司从市场上融资所得的资金。2001年10月，深圳证券交易所公开谴责三九医药大股东三九集团占用上市公司资金25亿元。三九医药从股市实际募集资金16.7亿元。25亿元是16.7亿元的1.5倍，相当于三九医药净资产的96%，这意味着三九医药的资金几乎被全部占用，只剩下一个空壳。

借字诀——三九集团向下属上市公司借钱，往往有借无还。根据三九医药2002年的财务年报，集团累计向它拆借了21.9亿元的资金，还让它为另外一家三九数字健康管理有限公司“代垫费用”近4900万元。

垫字诀——以集团名义投资的项目，却让上市公司代为垫付投资款项。等到项目成熟后，集团再将该项目转卖给上市公司。这意味着，大股东不用出资，还可以赚钱。三九集团启动过一个中药调配柜的项目，三九医药投资2951万元作为启动资金，在即将进入赢利期时，集团以产业调整为名将之“剥离”，然后以4236万元的价格将之出售给集团内的另一家公司。三九医药出资有份，获利无着。

挪字诀——挪用上市公司募集来的投资资金，资金投向计划频频更改或者取消。2000年，三九医药以投资新型人重组肿瘤坏死因子新药为名，先后募资3.2亿元。奇怪的是在3年后，三九集团宣布该项目开始生产，而投资金额却变成了1亿元，其余的2.2亿元不明去处。

套字诀——集团与上市公司发生各种关联交易，其共同的特点是，集团低买高卖，而上市公司则正好相反，个中缘由自然不言而喻，上市公司用真金白银换回了破铜烂铁。2000年，三九集团投资400万元创建三九健康网，1年后，网络泡沫破灭，集团将65%的股份以7800万元的高价转让给了三九医药，投资效益被放大了20倍。此次交易明显是将劣质资产抛给上市公司并乘机套利。消息公布后，三九医药股价应声下跌，三天内跌幅超过了10%。

赖字诀——2001年，三九医药被中国证监会查出挪用资金。于是，三九集团将“999”商标以无形资产作价6.3亿元用于还款。而实际上，三九医药过去已经拥有了三九商标的使用权，所以，此次还款并没有什么实质上的价值，几乎等于赖账。

新新观察一

2007年，陷入绝境的三九被华润收编。在过去很多年时间里，华润和三九有诸多相似之处，它们同为直属国资委的大型央企，同样是狂飙突进的并购典范，但最后的命运却大相径庭。

华润曾经是一家注册于香港的国有贸易公司，通过一系列重组，它完成了从单纯的外贸企业到多元控股集团的转型，其总资产高达1700亿港元。同样的国有企业，同样的发展背景，同样的收购轨迹，究竟是什么样的神秘原因，毁灭了三九，却成就了华润？

2001年，就在赵新先完全依靠银行贷款发动第三次扩张的时候，宁高宁领导的华润也提出了“再造华润”的发展战略：计划在未来5年内在内地投资150亿到200亿元，形成与香港华润相若的“新华润”。

在这一计划的实施过程中，华润集团将其前期已经开始收缩的数十个业务领域进一步缩减至地产、零售、微电子、电力等少数行业，并分别对应于“日用消费品制造与分销”“地产及相关行业”和“基础设施及公共领域”三大战略投资范畴。在收缩投资“战线”的同时，华润着力于每一个投资领域内的管理能力提升和价值创造，力求在“有限度相关多元化”的同时，在每一个投资领域内形成专业化的竞争力。按照宁高宁的说法，华润集团在整个发展过程中，银行负债不能超过股东资金的一半，这也意味着“再造华润”是以自有资金为主的一次资本扩张。

不同的“资本价值观”和企业发展理念，引领着两个企业走上了各自不同的道路：在2005年面临重组时，三九旗下拥有数百家“子孙”公司，内部管理混乱，加上错综复杂的内部担保与借贷，一度令债权清查陷入“迷宫”。华润集团则在2005年提前完成4年前定下的“再造华润”目标：营业额、总资产和税前利润比2001年增长1倍；2006年再获20%以上的增长，集团营业额、总资产和税前利润分别为648亿元、1697亿元及123亿元。与规模扩张相比，更加值得关注的是，华润集团的股本回报率持续上升，由2001年的6.6%增长至2005年的16.9%（2006年略微下降至16%）。这意味着华润的成长不仅仅是规模扩张，更为股东创造了实实在在的价值——企业赢利能力不断提高。

在貌似相近的扩张战略背后，有着迥异的操作理念和结果。这正如《孙子兵法》所云：“人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。”

下面这篇短文为宁高宁（他于2004年12月转任中粮集团董事长）所作。

一样的战略，不一样的结果/宁高宁

香港有两家公司，十几年前差别不大，公司的规模和赢利相仿。两家公司十几年来所做的事也差别不大，你做地产我也做地产，你做基建我也做基建，你做电信我也做电信。可十几年下来，两家公司差别很大：一家成了世界级的企业，另一家不仅规模小多了，而且要被迫做债务重组。这两家公司在几乎同样的战略方向下经营出很不一样的结果让我们思考。

战略方向当然是很重要的，特别是在行业、地域、规模、时机的选择上，决策往往是短暂的，但影响是深远的。如果公司在前几年大量投资互联网，或者投资了后来被证明是不必要的梦想的全球卫星电话，又或者在1997年香港地产高峰期增加了大量的土地储备，这时公司要面对的麻烦是很战略性的，战术执行层面难以解决。

战略的错误可以导致公司的失败，但战略的正确却不能保证公司的成功，成功的公司一定是在战略方向和战术执行力上都很到位。何况在战略上完全踏空而失败的公司并不多，更多的公司是在几乎同样的战略方向下在竞争中拉开了距离。战术的执行力在公司的发展中起到了更持久的作用，它不仅可以执行战略，而且可以在过程中巩固、优化战略的方向。像tom.com，它原本是一家纯互联网公司，可它的战略在执行中被优化了，才有今天的生命力。相反，因为战略与战术在不同层面上是有交叉的，其相互作用难以绝对分开，特别是公司在战略转型的时候，往往忽视对战术的执行力。因为对执行的结果不满意，又引起对战略的怀疑，甚至轻易地改变战略，这时公司不仅没有了战术，也没有了战略，没有了信心，问题就来了。

公司的经营决策就是一个处理矛盾和做选择的过程，战略与战术、长期与短期、发展与稳健、集权与放权，这些矛盾永远存在，选择永远是困难的。但在这些矛盾中，矛盾的主要方面随公司发展的不同阶段而变化。当公司的战略方向逐步清晰的时候，战术的执行力就变得更为重要。

我前几天去海南省，看了我们在那里的一项资产——石梅湾。那里有全世界最好的海水、沙滩、温泉、热带雨林。石梅湾还是一块处女地，我也相信未来海南一定是中国人最好的度假地方，可如何把石梅湾做好呢？从长远战略来说，这里是没有错的；从战术执行来说，我们要面对很多的考验，它不仅要考验我们的热情投入，还要考验我们的智慧和创造力。石梅湾只是一个例子，我们所有的工作都会长久地受到同样的考验。

新新观察二

三九之败，值得检讨的地方很多，一是缺乏产权背景和有效管理约束的“一人机制”，二是赵新先的冲锋式的多元化扩张。如日本战略专家大前研一所言：“中国的机会太多，以致很难有中国的企业家专注于某个领域。……进入一个行业，先专业化，然后全球化，这才是赚钱的唯一途径。”

大前研一的“专业主义”

在当今全球经济圈，无视中国存在的人几乎已经消失了，然而正如英国《金融时报》专栏作家马丁·沃尔夫所担忧的，“也许今天我们每一个人所议论的中国都是另外一个国家”。那些为中国一味欢呼或全力贬低的人，要么是别有用心，要么就是没有一个“负责的肩膀”。相对而言，我们更愿意听到一些有建设性的声音。

作为亚洲地区唯一进入全球前10位国际级管理大师排行榜的学者，大前研一曾经是“中国崩溃论”的提出者，可是在飞临中国50次以后，他现在成了中国经济繁荣论的最积极的鼓吹者。他曾经一再提及：“未来10年，世界最重要的课题就是如何与一个强大的中国相处。”他同时相信，中国的崛起，对于世界尤其是亚洲，首先是一个重大的机遇，而不是什么威胁。

未来的竞争，企业——大前研一说国家亦如此——的财富不是源于自然资源，而是来自人的智力能量，这跟工业时代、大生产时代很不同。比如，在资源（能源、人力、物耗）型工业方面，人均国内生产总值3.5万美元的日本肯定无法与中国、印度和东盟抗衡，这就要求日本从其成功的传统模式中转变过来。这样的论述，对于正在成长中的中国企业也不无启迪。

在所有的好奇者中，大前研一的观察也许比那些远隔重洋的欧美学者更为现实一点，毕竟他经历了日本经济腾飞的整个过程，并是其中最重要的民间策划人之一。作为毕业于美国麻省理工学院的原子物理博士，他在20世纪80年代到1995年期间一直领导着麦肯锡日本公司。他所创办的“一新塾”被称为“新生代商界和政界领导者”的摇篮。他太熟悉一个国家从贫瘠走向繁荣，一个产业从起步迈向成熟所必经的曲折和艰辛了。

“历经20年的发展，中国企业有没有到自己寻找方向的时刻？”30多年前这个曾经让松下幸之助、井植熏们激动不已的设问今天终于降临到中国公司的身上了。沐浴过所有光荣和困顿的大前研一显然比别人更容易看到历史的轮回：“在前发展时期，西方企业已经为后进的企业树立了追赶的标杆，我们知道该朝哪个方向努力，但现在，我们已经追到一个陌生的十字路口，一切该由自己来决定方向了。”

那么，中国企业家们做好自己来决定方向的准备了吗？2006年，中国的出版社引进了大前研一的新著《专业主义》，这个书名似乎就是直指中国公司而来的。这是一本论述企业家专业精神的著作，大前研一在一开始就预言：“专家阶层的势力迟早会增强，并动摇日本的产业界。”这本书与他之前的一些著作颇为不同，正如大前研一在序言中所说：“本书写作的目的并不在于做出预言，而在于强调培养专家的方法。”它不再大而论道，而是用更成系统的语言论述了专业主义对于E时代企业家的重要性。他的这些观念之形成并非一日，其实2006年他在上海接受采访时，就曾从这个角度考察中国和中国公司。



对中国企业家颇多批评的大前研一

“中国的机会太多，以致很难有中国的企业家专注于某个领域，并在该领域作出卓越的成绩。”在那次访问中，大前研一这样说，“但专注是赚钱唯一的途径。可口可乐专心做可乐，成为世界消

费品领域的领先者；丰田专注于做汽车，成为日本利润最为丰厚的公司。进入一个行业，先专业化，然后全球化，这才是赚钱的唯一途径”。

在过去的这些年，“篮子与鸡蛋”的讨论一直在中国企业家中间翻来滚去，而我们看到的事实却是，几乎所有成功的企业都走上了多元化的道路。在未来的几年内，我们可以毫不费力地预测，那些自以为完成了原始积累的企业将相继杀进以下领域——汽车、房地产、医院、金融、教育及保险产业，可是它们中间有多少会成为专业者，却无从知晓。

大前研一的新观点是，在面向未来的激烈竞争中，一个公司或个人，唯一的生存之道是专业，任何企业家对自我的培训，必须向专家化的方向开展。这位早年曾领导麦肯锡日本公司的管理学家为此提供了一套新的评价和培训工具，其中包括提升领导者的“预测力、构想力、议论力、适应矛盾的能力”。大前研一说，我给中国企业家的建议是，专注于某个小的领域，争取在这个领域做到最强，这需要时间，但这与中国的文化不符。

中国的文化是什么？是秦始皇式的“大一统”？是唐玄宗式的“盛世幻象”？还是成吉思汗式的“跑马圈地”？欲言又止的大前研一把问号轻轻地悬晾于文字之外。

“中国企业必须找到未来获利的来源。利润来自于实力，而不仅仅是成本更低，在降低成本的同时，要努力做得更好。为了做得更好，你必须有自己的技术秘诀。否则，别人很容易仿造，竞争的结果就是被迫不断降价。”这是一段几乎不需要论证的逻辑，只要稍稍懂点经济学常识的人大概都不会反对，可是当它从大前研一这位日本管理大师嘴中一字一顿地说出来的时候，让人听来竟有一种悚然的宿命感。

托普　十年一觉TOP梦

宋如华的商业故事其实是由三个悬念构成的：第一，一个从来没有商业经验的大学教授投身商海，将以怎样的方式构筑他的商业梦想？第二，面对巨大的诱惑和凭空而降的机遇，大学教授与草莽出身的企业家是否将作出不同的抉择？第三，当公司濒临无药可救的绝境时，企业家该选择一种有尊严的失败还是自保其身？

跟无数热血的中国知识青年一样，宋如华在创业之时就将取得比尔·盖茨般的成就视为自己的远大目标。

那个美国青年白手起家，靠一套软件系统打造出一个不可一世的商业帝国，并在将近30年的时间里一直是地球上最富有的人。这样的“美国梦”曾经激励无数的中国青年。

宋如华在某些时刻，甚至已经逼近了这个目标。他被认为是中国比尔·盖茨式的代表人物之一。

然而，故事最终以崩塌结束。当灾难降临的时候，当公司的最后一张底牌被猛然揭开的那一刻，所有的关注者都突然哑然失笑。

蹬三轮：大学教授敢下海

1992年3月，全中国的报纸都在无比兴奋地报道邓小平南方谈话的新闻，这位88岁的老人再次吹响了加快改革开放的号角。便是在这种空前热烈的氛围中，30岁的成都电子科技大学应用物理系副教授宋如华突然辞职经商去了。

在此之前的宋如华没有展现出任何商人的天赋。他出生于浙江绍兴县的一个小山村，家境贫寒，7岁丧母，考上大学之前还没有看到过飞机的模样。在大学读书的时候，他给自己定过一个“八不原则”：一不出国，二不经商，三不抽烟，四不喝酒，五不唱歌，六不跳舞，七不看电影，八不逛公园。就凭着这股苦读劲，他因成绩优异毕业后留校任教。在那些年，他教的课是学生们最喜欢听的，后来创办了网易的丁磊曾经旁听他的公开课。1990年，他被破格晋升为副教授，并被授予全校唯一的“机电部青年教书育人特等奖”。就是这个看上去前途远大的青年教授，决定下海创业。



宋如华

宋如华后来回忆说，让他痛下决心的一个细节是：这一年元旦他回家探亲，在火车上，一个手持“砖头式”大哥大的暴发户一人占了两个位子，宋如华客气地请他腾一个出来，那人瞟了他一眼，露出满脸的不屑。

对清贫命运的不甘和对火热的商业大时代的憧憬，让内秀而又个性倔强的宋如华走出了校园。他和一个好友凑了5000元钱，注册了一家名叫“托普电子科技发展公司”的企业，托普的英文是TOP，“顶峰，顶尖，卓越”的意思。宋如华对同伴说：“我们要做就做最顶尖的，我们的目标是比尔·盖茨。”

宋如华是学天文物理的，他所学的知识与商业有很大的距离。因此在一开始，一心想像比尔·盖茨一样的他只能靠倒卖电脑起家。那些日子，他整天骑着一辆三轮车在成都城里跑来跑去，一边蹬一边给自己打气：“蹬一下一毛钱，蹬两下两毛钱，100下就是10块钱。”在当时的全国大学教授中，肯下海蹬三轮车的，除了宋如华还有几人？

托普的第一单大生意是从天上掉下来的。有一天，四川建设信托投资公司给电子科技大学打电话，希望有人替他们安装一个电子显示屏。接电话的恰好是宋如华的一个相识。于是，他顺口把这件事告诉了正四处瞎找业务的老朋友。宋如华其实对这个项目一无所知，而且委托方又要求15天内完成安装调试，可是当他听说项目的合同金额为32万元时，便一口应承了下来。接下来的日子里，宋如华每天只睡两个小时，从原料采购到印制板加工，再到安装调试，他竟只用了12天就完工交货了。

真正让托普完成原始积累的项目也是从天上掉下来的。1994年10月，成都金牛区税务局向托普买几台电脑。在交谈中，当局长得知宋如华是电子科技大学的教授时，便无意中问了一句：“你们能开发自动打印发票的计算机软件吗？”



宋如华和他的创业元老们

当时正值经商热潮，税务系统整天为日日猛增的计税事务忙得焦头烂额。国家税务总局也专门下过文件，要求在20世纪末，“全国各税务局、所均要实现从申报、登记、开票、会计的计算机化”。然而，国内几乎没有一家计算机公司有成熟的产品提供。在税务局长提问之前，宋如华从来没有接触过软件开发业务，托普公司里也没有一个软件工程师，但是，“吃了上顿没下顿”的宋如华说：“当然能。”就跟做显示屏的那单生意一样，宋如华先是大胆地签下了合同。然后，他转身回母校招进3个大学生，把他们关进一个小房间里日夜开发。3个月后，托普计算机自动计税系统1.0版诞生了，输入纳税人信息后，计算机就能自动打印出发票。金牛区税务局非常满意，托普的软件系统真是帮了他们一个大忙。很快，别的区得知了这个信息，也主动上门来找托普了。宋如华发现，一个大金矿突然袒露在他的面前。

托普以前做电脑销售，只能赚取那点可怜的代理费，而有了计税软件系统之后，硬件与软件搭着卖，价格就由托普说了算。宋如华计算了一下，全国的大小税务局有4万多个，每个局、所投入10万元，就是几十亿元的大市场。宋如华当即决定，放下手上的其他一切业务，专心一致主攻计税软件的市场开拓。在半年多时间里，他跑马圈地攻下了大半个四川省，同时组建营销网络，杀向西北和华东各省。到这一年底，托普的税务软件销售收入达到4000多万元，其中最大的一个工程是西安市地税工程，合同金额达1500万元。

那是一个充满了暴利气息的年代。市场对办公自动化的巨大渴求与这个领域的科技神秘性，营造出一个难以想象的赢利空间。宋如华凭着他惊人的商业直觉，抓住了这个百年一现的机遇。一个日后看来非常成功的策略是，在发现了市场机遇的时候，宋如华没有把主攻目标放在北京或上海等大中城市，而是在县市级税务系统四处出击。那是一个需求旺盛，而公关难度相对较低的市场。一位早年跟宋如华打天下的托普旧部回忆说："托普的软件系统只要一演示，就八九离不了十，接下去的工作就是跟税务局长们喝酒。那个时候喝了多少酒啊，宋总一个人就可以喝一斤半白酒，整个公司都在喝。"

1995年前后的中国计算机市场并不让人乐观，人民币的持续贬值造成进口零部件成本大大提高，而国际品牌电脑商大肆冲击市场，更是让联想、长城等国内制造商们只有靠打价格战才能喘一口气。在这样的大背景下，毫无技术和制造优势可言的托普却成了少见的亮点，在当年，唯一可以与宋如华比肩的是深圳华为公司的任正非。跟税务系统一样，20世纪90年代中期的中国电信市场才复苏，随着程控技术的推广，全国电信网络面临一次全面的更新改造。刚刚自主开发出程控交换技术的华为公司抓住了这个机遇，同样在行业内毫无知名度的任正非跟宋如华如出一辙，依靠"农村包围城市"的策略，从一些偏

远的城镇电信局突破，迅速抢去了一块大公司们还没有来得及发掘的大“蛋糕”。

放卫星：托普一夜暴大名

造化总是在最不经意处弄人。当命运对宋如华绽开第一缕微笑之后，突然又猛地沉下脸来。

正当托普在计税软件市场上如鱼得水之际，北京中关村的大公司们如梦方醒，偌大“蛋糕”岂容一个名不见经传的托普独享，他们只动用了小小的一招就让宋如华痛不欲生。1996年春，国家税务总局出台政策，认定目前的计税软件标准不统一，因此，对各地税务局自行上马建设的计算机税务系统进行限制，必须由国家启动统一的“金税工程”。此令一出，托普顿时陷入困境。仅半年时间，托普公司的全国业务尽数萎缩，数百万元应收款无法收回，10多个省级办事处分崩离析，经营骨干纷纷出走，技术人员离职过半，有几个不久前还在宋如华面前信誓旦旦的副总裁乘机出走，办起与托普抢市场的企业。宋如华在高层会议上发狠说：“你们哪个敢在背后捅我刀子，我就抱炸药和他同归于尽。”

就这样，毫无政府背景与资源可言的托普被灰溜溜地赶出了一个由他们率先启蒙的市场。

内心悲愤却又无处诉说的宋如华知道，当全国统一的“金税工程”启动的时候，像托普这样的地方小公司根本就没有任何插足的机会。他开始重新游猎。秋天，他参加了科技部组织的印度考察团。在“南亚硅谷”班加罗尔，他看到了大批软件公司的集群和崛起。他问一位同行者：“中国有没有可能也搞出一个班加罗尔？”被问的是一个东北企业家，他告诉宋如华，沈阳有一家叫东大阿尔派的企业好

像在搞一个类似的项目。回国后，宋如华飞赴沈阳。当他回到托普的时候，他对同事们说：“我们要搞一个‘西部软件园’。”

宋如华的逻辑判断是：中国的计算机软件产业正处在喷发的前夜——托普搞了一个计税软件便吃得撑饱肚子——预计到2000年前后，全国电子信息市场将达1万亿元人民币，将有无数的软件企业诞生。借鉴印度的经验，完全有必要建设一个软件工业园区，以起到集约研发和孵化器的作用。当时，东大阿尔派已经在沈阳开办了一个类似的园区，受到政府的欢迎。

托普同人听宋如华巧舌如簧，却如坠云里雾里。公司一无背景，二无资金，三无技术，四无土地，只有一群找不到业务方向、人心渐散的热血青年，怎么去搞软件工业园？唯有宋如华决心放手一搏。他跑到成都附近的郫县红光镇。此地在“大跃进”时曾闻名全国，是四川省第一个“亩产超千斤”的“放卫星公社”，1958年3月16日毛泽东曾亲临视察，一时成为全国学习的典型。1997年3月，宋如华在这里选中了一片100亩大小的菜花田，竖起一块“西部软件园”的大木牌子。这样，在将近40年后，“绍兴师爷”宋如华在红光镇又放出了一颗“大卫星”。



宋如华放出的第一颗“卫星”——西部软件园

恐怕连宋如华自己也没有想到，他在菜花田里放出的这颗“卫星”居然如此光芒耀眼。就在托普开了一个小型的新闻发布会后，热烈的掌声就从四面八方汹涌而来。当时，全国各省（区市）已掀起一个信息化建设的高潮，年初，四川省将信息产业列为重点发展的“第一产业”，然而各市县却罕有拿得出手的项目。宋如华的“西部软件园”甫一宣布，顿时让人眼睛一亮——软件公司的集群、产业化的发展理念、“西部”概念的提升——哪里去找一个更让人兴奋的宏伟概念呢？地方政府一下子表现出前所未有的热情。就在宋如华把木牌竖在菜花田两个月后，“西部软件园”就被列为全国四大“首批国家级火炬计划软件产业基地”之一。而当时，托普还拿不出任何像样一点的投资规划和建设蓝图。用宋如华的话说：“我们被政府追着往前跑，大胆透支，及时补证。”接着，托普又成为四川省政府宣布的35

家重点扶植企业之一，宋如华本人也被评为当年度的“四川十大杰出青年”之一。

如果说计税软件的开发与经营是在地面飞奔的话，那么，“西部软件园”却让宋如华和他的企业飞了起来。几乎是在一夜之间，托普成为中国西部名头最响亮的高科技企业，各项扶持政策、税收优惠和社会荣誉接踵而至。一个尚在空中的“西部软件园”让宋如华醍醐灌顶。**他突然发现，中国商业的游戏规则实在是非常神奇，有时候，你辛辛苦苦做好一个产品，不如在某个夜晚喊出一个新概念，财富的聚与散往往随着大势的摇摆而动。他意识到，财富钟摆已经摇到了自己的面前，此时若不及时伸手，将遗恨终生。**他引用《追求卓越》中的一句话跟同伴们说：“如果你不相信我们正在开启大时代，你一定是个白痴。”5年的商海历练，让这个昔日纯真的大学副教授已经非常老练和功利，他决心借用软件产业和西部开发这两大含金量无限的概念重新规划他的“TOP梦想”。

1997年6月，四川省委书记和省长一起考察托普，当被问及有什么要求时，宋如华提出，希望有机会上市，实现直接融资。

在1997年前后，上海、深圳两大股市的上市指标基本上都为国有企业所垄断，民营企业要想直接上市近乎天方夜谭。而另一个事实则是，很多上市的国有企业都是一些烂摊子，那些融到的资金仅仅被挥霍了一两年，就再度陷入困境，最终成了一批“壳资源”。宋如华对省委书记和省长描述说，托普上市，一方面可以用“新产业和新体制激活老的国有企业”，另一方面则支持了像托普这样的“新生事物”，正可以一举两得。很显然，宋如华又一次把“改革概念”送到了政府手上，省领导当场表示支持。在省长的亲自牵线下，一个“壳资源”很快被找到了，它是四川省自贡市的长征机床股份有限公司。这家老牌国有企业在1995年上市，仅1年多后就报亏，每股收益从上市

时的0.26元降为0.01元，已经失去了在资本市场上圈钱的“配股资格”。

托普收购川长征，最终成为一幕高潮迭起、充满血腥气息的资本大戏。宋如华自此彻底转型，从实业家变成了资本大玩家。

这起收购案从一开始就很受市场瞩目，它被认定为中国民营科技企业“借壳上市”第一例，赫然是一个足金百分百的炒作题材。宋如华更是不断提出新概念，一会儿是“托普将进入国家100强企业之列、成为中国三大软件研发基地之一”，一会儿又宣布将把川长征做成“中国信息产业第一股”。于是，在股市庄家和传媒的推波助澜下，一家奄奄一息的机床工厂顿时被披上了一件金光灿灿的“高科技外衣”，让人不可逼视。

与此同时，宋如华适时地组建了证券部。它被设在托普公司总部的顶楼，一般员工均不得进入。宋如华甚至在总裁会议上要求，“希望个别高层领导要有风度，不要干扰操盘”。就在他的翻云覆雨之下，股价一日三涨，扶摇直上。在宣布收购的1997年12月，川长征的股价为每股6元上下，到第二年的4月13日，股价已创下24.58元的历史新高，涨幅达300%，市盈率近1900倍。宋如华在高层会上宣布：“我们今年赚了2个亿。”

托普收购川长征，按照公告内容，它需支付1亿元左右的现金。然而当时，托普的全年销售额不过数千万元，宋如华手中除了“西部软件园”一块招牌外，根本拿不出足够的钱——能动用的钱都被他砸到了公司顶楼的证券部里了。在这个过程中，这位“绍兴师爷”尽展腾挪斡旋的空手道才干。他时而宣布有广西一家上市公司将出资5000万元购买“西部软件园”的品牌，暗示将在四川省外选择“壳资源”；时而召开记者招待会表示将单方面退出重组，过不久他又刊登“澄清声明”，宣布一切尚在商议中。

托普的“进退摇摆”让四川的官员们左右为难，此次收购从一开始就被高调地宣传为“民营高科技企业重组老牌国有企业的重大改革”，如果托普真的半途退出，无疑是让各级官员都百般难堪的事情。于是，尽管官员们对宋如华“师爷式的狡黠”非常愤怒，可是也只好陪他咬牙往前冲，四川省及自贡市两级主要领导人分头到中国证监会“做工作”，最终中国证监会同意豁免托普的“全面要约义务”。1998年4月6日，收购案尘埃落定，托普受让川长征48.37%的国家股，需支付1.0996亿元，其中7791万元是川长征高价购买了托普的股份，其余3000多万元，则是自贡市国资局“全部借于川长征用于未来发展之需”。也就是说，宋如华没有从口袋里掏出一分钱，就凭空得到了一家上市公司。

借壳“川长征”一役让宋如华在资本市场上暴得大名，其进退诡异，设计机巧，几乎是牵着官员们的鼻子走。多年后，他得意地回忆说：“我这叫掌握主动，步步为营，每走一步就钉下一个楔子，造成既成事实，叫对方没有退路。”不过，商业上的任何得失都有报应，宋如华在此役中所表现出来的处心积虑，让先前那些无比信任他的四川官员颇为寒心。日后，托普陷入信用危机时，四川全境再无人肯出面为之缓颊解困，这些自然已是后话。

软件园：跑马全国成地主

就某种意义而言，“西部软件园”其实是一个商业地产项目。

在商业理念上，这是一个十分值得尝试的模式：通过产业基地的打造，把众多高科技企业吸引到一起，以实现集约效益，体现高科技企业的孵化器效应。作为园区的投资商和管理者，托普的长远效益非常可期。印度的班加罗尔以及中国台湾的新竹科学园区都是可以借鉴的模式。1995年，苏州与新加坡政府联合启动的苏州工业园区更是一

个近在眼前的样板。托普之所以被资本市场追捧，其实也是看好它的模式优越。1997年的宋如华其实有这样的机会：依靠政府的全力支持以及资本市场的信赖，把“西部软件园”这个项目落到实处，做到极致，真正地引进一些高科技公司，或许真有可能建成中国西部的一个“硅谷”。

在公开的运作上，宋如华似乎也在朝着人们的期望前行。在收购川长征后，他组建成都西部软件股份有限公司，将中国科学院软件研究所引入，让其以无形资产入股的方式成为第二大股东，宣称“将把‘西部软件园’建成国内最大的软件中心和工程中心，争取到2000年实现产值50亿元，2010年达到500亿元，在2050年赶上国际一流的高科技园区，产值达到500亿美元”。在红光镇的那块菜花田上，也盖起了软件工厂、别墅群、对外学术交流中心以及一家用于接待的高级宾馆。可是，他的宏大建设工程到此就止步了。接下来，他施展出一连串令人眼花缭乱的扩张行动。

对于已经在概念狂热和资本炒作中难以自拔的宋如华来说，将一家又一家科技企业引到园区中来，静下心来把“西部软件园”一砖一瓦地建设好，实在是一件太漫长的任务了。他想要把“软件园效应”数十倍、上百倍地放大，如果罗马城不能在一日之内建成，那么，他宁可另建“帝国”。

他的计划是，借着“西部软件园”的轰动性效应，把软件园模式“复制”到全中国去。很快，他又像数年前推销计税软件系统那样飞遍全国，忙碌而充满激情，此刻，他推销的是“软件园模式”。

宋如华在各地推销软件园的方式，是那么强势而让人难以拒绝：与地方政府洽谈，宣称将投入1亿元以上的资金，在当地建设一个宏大的软件园，承诺在若干年内引进上百家软件公司，使之成为该省或该地区最大的高科技园区。

这样的合作条件，加上“西部软件园”的“成功经验”，几乎没有哪个地方官员抵挡得住诱惑。宋如华的圈地之行称得上是无往而不利。

1999年8月，托普宣布投资1亿元，在鞍山修建东北软件园；仅1个月后，宋如华在自己的家乡浙江省绍兴市落下第二枚棋子；以后，在江苏常州、南京、无锡，浙江嘉兴、金华、台州，山东威海以及上海南汇等地，一个接一个的托普软件园相继开建。每到一地，当地政府最高首长必莅临开园仪式，众多媒体热烈报道，托普俨然成为点燃各地高科技产业热情的“火神”。

为了让自己宏大的软件园规划带有更强的国际化特征，宋如华甚至还在美国注册了一家托普国际，宣称“在宾夕法尼亚州立大学附近建立了基地，用于承载技术开发实验点和国际采购的功用”。2000年9月，宋如华富有想象力地向国家科技部火炬中心提出了构筑“千里软件产业带”的恢宏计划。该计划宣称，托普集团将在中国经济最发达的华东地区建设东部软件园，“通过托普在华东地区的几十家公司，形成上海、江苏、浙江、山东等多个战略支撑点和网络式的核心企业框架。软件园将在1到3年内初见成效，4到6年基本建成，6到11年全面完成，到2010年末达到累计投资29亿元，带动地方经济290亿元，软件规模每年20亿元，园区占地200万平方米，园区人数3000人”。这个乌托邦式的规划在递交的2个月后，居然被正式批准为国家火炬计划项目。

托普的高调运作，加上国家部门的深度认可，使得宋如华的跑马圈地充满了大喜剧的轻快色彩。他成了各地市长们争抢的“香饽饽”和座上客。几乎所有的软件园项目都被列为市长的“一号工程”，政府对其用地更是给予了最优惠的出让价格，有些心情急迫的地方甚至将用地免费送给了托普。很显然，对一些地方官员来说，引入托普的软件园项目，是一个很可以自豪的政绩工程。正是在这种各

怀心思的合力推动下，托普软件园的园区面积也是一个比一个大，从鞍山、绍兴的五六十亩起步，到嘉兴的台商信息产业园已经达到占地4500亩的空前规模。宋如华的投资额也水涨船高，从一开始时的1亿元到后来信口开河的100亿元。宋如华也很能体会官员们这种好大喜功的心态，因此在园区定位和规划上，大打“形象牌”。在上海南汇建东部软件园时，他突发奇想地将之设计成一张“世界地图”：“五大洲”被设计为园区中的人工湖，房屋和道路都设计在“四大洋”上，东面垒起一个高坡，宛若虎头，西边一溜土堆，号称龙形，美其名曰“藏龙卧虎”。这种土洋结合的奇妙构思，自然博得前来参观的官员们的啧啧赞叹。


TOP

就这样，从1999年到2002年的4年间，宋如华落子如飞，赫然成局，托普在全国数十个省（区市）开建了27个软件园，平均不到两个月新建一个，占用土地超过1.2万亩。靠一个“软件园概念”，宋如华竟成为中国企业界最大的地主。

托普建软件园，动辄宣称投入数亿元乃至上百亿元。其实，它投入的资金并不大，靠的是“在当地挖潜，利用地方资金和资源滚动开发”。

“当地挖潜”的第一种，是获得当地银行的资金支持。托普的软件园项目几乎都伴随着一份与当地银行合作的信贷协议，托普低价甚至无偿获得用地后，当即通过抵押或担保等方式向银行套取资金。能不能获得银行贷款，成了建不建软件园的前提条件。宋如华曾明确指示部下：“一个软件园项目，在本地银行都融不到钱，那就证明各方面的工作都不到位，也就不要做下去了。”便是在这一过程中，托普在各地编织了一张旁人无法理清的、错综复杂的财务网络，在资本日渐膨胀的同时，也埋下了无穷的后患。

第二种是获得当地的软件改造项目。在鞍山东北软件园签约的同时，托普便利用与政府的热络关系，得到了鞍山体育场显示屏、市教育信息化改造的近2亿元工程合约。在绍兴、金华、大庆等地建园时，托普都相继接下了当地政府委托的数千万元的软件开发合同。

第三种是获得垄断性资源。2000年，托普在湖南宁乡建设软件园，宣称将在5年内投资10亿元，将之建成具备年生产、开发60万套软件能力的“开放式软件基地”。这成为当年度湖南最大的高科技引资项目。作为“配套性项目”，托普向湖南省政府提出创办湖南托普信息技术教育学院，由此顺势进入了民营资本很难参与的高等教育领

域。这种配套模式，后来在长沙、上海、成都和绍兴等地复制，托普相继建起了4家信息技术院校，在校学生一度多达万人。



曾经四处可见的托普招生信息

正是凭借着这些胆大无比的空手道技巧，深谙中国政商之道的宋如华一次次获得了成功。于是，他的商业心态也渐渐地浮现出难以掩饰的暴戾之气。有一回，他对友人说：“以托普现在的名气，我只需要在软件园开发中心招聘100个毕业生，带银行行长看一看，就可以贷款了。”还有一次，他更是大言不惭地向人传授经验道：“软件公司很像皮包公司，除了人没有别的东西，如果你只有半层楼几间屋，你

搞软件的信用度就不够，客户觉得你寒酸；你有了园区，那是实力的象征，客户会觉得自己寒酸。”

在说这段话的时候，那位本分诚信、立下过“八不原则”的大学教授和他的书生意气都已荡然无存了。

“托普系”：生产“概念”的公司

“西部软件园”的意外成功，让宋如华的商业生涯拐入了一个莫测的峡谷。

在此之前，无论是做电脑显示屏还是推销计税软件系统，他一直走的是实业型的道路。在一次记者访谈中，他说：“企业不要去从事自己不熟悉或没有优势的行业。世界上很多知名企业都有这样一条经验，我们托普就绝不去搞证券、房地产，这在我们的公司典章里有明文规定。托普希望成为中国最大的软件商和工程中心。”

可是，1997年之后的他已经彻底地改变了观点。收购川长征之后，他一度也想花精力把它搞活，在1年时间里，他曾经70多次去自贡现场办公。可是，要整治一家积重难返的老国有企业谈何容易？因为治理无度，工厂数度发生罢工事件。他被工人“绑架”批斗，有一次还差点出车祸丧生。这段经历让宋如华伤透了心，终而对搞实业丧失了信心。

企业尽管重振无术，可是在资本市场上，重组效应却“立竿见影”。1998年，已经更名为托普软件的上市公司宣布实现主营业务收入2.21亿元，比上年增长232%，实现利润增长近5467%，净利润增长率和主营业务收入增长率居高科技软件行业第1位。2000年5月，公司获得了增发资格。宋如华宣布将实施“软件国际化及倍增计划”，先后投入10个重大的高科技项目。借着这些令人浮想联翩的宣告，托普软

件一举募资9.5亿元。在炒作行情的推动下，公司股价高涨至每股48元，成为深圳股市绩优高成长股票的代表，公司连年入选“中国最具发展潜力上市公司榜”。

自此，囊中丰裕的宋如华更是痴迷于资本经营，对实业经营再无兴趣可言。他终于发现，要在产业实务上搞好一家企业是多么的困难，可是要在资本概念上“重组”它，却是多么容易。

随着软件园工程在全国的遍地开花，托普公司的名声如日中天。这一切都让宋如华感叹“好风凭借力，送我上青云”。他开始潜心构筑自己的“托普系”。头顶着高科技企业的光环，一些老牌的国有企业成了这位资本玩家手中的玩物，“始乱之，终弃之”。

托普集团旗下的第二家上市公司便是又一则资本重组的绝妙案例。

世纪之交，互联网热浪席卷全球，向来对新事物颇为好奇的宋如华自然不会旁观。就当他在软件园项目中屡有斩获的同时，他的一位名叫丁磊的晚辈校友却靠创办网易公司而获得了比他更大的财富和声誉。他曾不无酸意地对人说：“我在电子科技大学教书的时候，丁磊还可能听过我的课呢。”1999年初，宋如华在美国注册了一家公司，然后以12万美元的代价从一位朋友手中买到了www.chinese.com的域名。

很显然，这是一个TOP级的域名，谁都掂量得出其中潜藏着的商业价值。2000年7月，托普宣布投资6亿元建设面向全球华人的“炎黄在线”。宋如华决心狠砸广告，把名气一下子打响。一时间，全国的各类报纸上都刊出了“炎黄在线”的“红色风暴”，广告词只有很醒目的一句：“让我们一起搞大。”这一次，宋如华是实实在在地烧了钱。全球最大的传媒监测公司AC尼尔森的数据显示，“炎黄在线”在

2000年共投放广告3691.6万元，也就是每天烧掉10万元，在中国互联网公司中，仅次于他的晚辈校友丁磊的网易公司。

可是，投了那么多的钱，宋如华始终没有搞明白，“炎黄在线”到底该“搞大”什么。一开始，网站被定位于“横跨全世界五大洲的华人聚集社区”，不久后，宋如华意识到这是一个无法实现的目标。他迅速将之转型为“全球华人商业网站”。直觉告诉他，互联网将对传统商业模式进行全面的颠覆。他曾经描述说：“成都每年都搞全国糖酒交易会，那么多人坐飞机、坐火车赶到成都来，吃吃喝喝弄一天就走了，最多签了一些合同，如果在网上签，不知道会省下多少成本。”在当时国内，跟他说过同一番话的还有一个人，那就是正在杭州用50万元积蓄苦苦创办阿里巴巴网站的马云。两人的区别是：一个手握上亿元资金的人只看到了方向，另一个“穷光蛋”却找到了方法。

商业网站的路径找不到，宋如华又提出要进入资讯产品通路领域，把“炎黄在线”打造成一个“零售行业的解决方案专家”。几番折腾之后，网站始终没有起色。不过，尽管宋如华在互联网产业上毫无灵感，可是在资本市场上，长袖善舞的他却狠狠地赢回了一票。

就在常州投资软件园的时候，他瞄上了当地的一个“壳资源”。2000年9月，在深圳证券交易所上市的金狮股份发布公告，向托普集团转让26.83%的股权，后者成为第一大股东，股票随之更名为“炎黄在线”，成为中国股市上第一家以网站名称命名的上市公司。金狮股份是常州一家自行车制造工厂，上市两年后企业效益急剧滑坡。并购之前，宋如华一行到工厂考察，看到的是齐腰高的荒草，一派破败景象。随行人员开玩笑地说：“今后的金狮股份会有两高，一是股价高，一是茅草高。”果不其然，并购重组后的当年，“炎黄在线”声称成功开发了“网络化通用物资采购招标管理系统”及“网络化办公自动化系统”，年底的财务报表更是让人惊喜：实现主营业务收入同

比增长318%，利润同比增长139.16%。股价由此持续攀升，从最初的不到10元一直涨至33.18元的高位。

在互联网领域中失去的巨额广告费和商业自尊，宋如华从资本市场上一把抢回来了。

如果不是通过这种抽丝剥茧似的描述，对中国商业潜规则缺乏了解的人们，自然很难识破那些被光环笼罩着的神话。在2000年前后的商界，托普成了一家最耀眼也最神秘的“高科技概念企业”。

尽管年年凯歌高奏，可是没有人搞得清楚，托普到底是做什么的，在靠什么产业赢利。



长满了荒草的托普手机基地

一位商业观察人士写道：“托普从1999年开始生产电脑，但至今在全国各大IT市场鲜见其名；托普的手机，尽管在距离北京机场不远的高速公路上就可以看到其醒目的广告，但在市场上似乎也尊容难见；曾经热闹一时的炎黄在线，业务到底是在网上还是网下，就连成都本地的记者们都说不明白。”曾出任托普集团公共关系部总监的杨志宏在《托普检讨》一书中记录了一个“真实的笑话”：在向银行申请贷款时，某行长笑问：“市场上很少看到托普的产品，你们报表里的销售收入到底是哪里来的？”托普的经办人半开玩笑半认真地说：“我们有一个子公司，专门做走私的。”行长大笑作罢，不再深究。

《成都商报》的一位记者在报道中描述了一个他目睹的细节。在一次企业家论坛上，华为公司的任正非问坐在旁边的宋如华：“托普到底是做什么的？”宋如华想了半天也答不上来。到后期，连宋如华自己也不得不有点无奈地承认：“说到托普软件，股民都知道，炒起来很有搞头，但托普软件到底是什么东西，哪些方面知名，很多人还不知道。要达到这个目标，还需要未来3至5年甚至更长的时间，任务还相当艰巨。”

大招聘：那最后一根稻草

2002年前后，宋如华的“TOP梦想”似乎即将实现。

他在全国各地的27家软件园相继开工，由150家子公司组成的托普集团俨然成为中国最庞大的高科技公司集群，集团的总资产号称突破100亿元，他本人早在两年前就被《福布斯》的“中国富豪榜”列入前50位。更让人垂涎三尺的是，在软件园工程中，他以难以想象的低廉成本，在数十个省份的最佳商业地段敛聚了1.2万亩的优质土地，在土

地成本日渐高涨的年代，这庞大的土地储备足以给他带来无限可能的财富暴增……

2002年7月，托普创业10周年大庆。一向喜欢热闹的宋如华把它操办得红红火火，庆典共历时12天，耗资上千万元，活动遍及全国十几个省（区市），参与者不下10万人次。宋如华还租赁了两架小型商务专机，供公司高层辗转各地使用。这些天里，位于成都苏坡乡的托普集团总部大楼落成，上海东部软件园开园，占地4500亩的嘉兴台商信息产业园庆典，中国农业银行授予托普“最佳诚信客户”称号，并在北京人民大会堂北京厅与托普集团签订银企全面合作协议……

一切都好像是盛世景象。然而谁也没有料到，压垮托普的最后一根“稻草”就在此刻落了下来。

这根“稻草”是宋如华自己扔下来的。他宣布“向社会招聘5000名软件工程师”。



托普集团总部大楼

很多年后，托普的研究者一直弄不懂宋如华为什么要在这时实施这个夸张的举措。一位托普的资深副总裁曾对友人推测说：“宋老板的大招聘是做给银行看的。”这应该是最接近事实的一种可能性。当时，托普的园区不断开建，可是入驻的公司却非常之少，而集团的现金则入不敷出，宋如华想通过这种轰动性行为吸引企业和金融机构的注意力，以此得到银行贷款和推动园区的招商工作。

事实上，这次史无前例的大招聘在公司决策层从来没有被认真讨论过。2002年6月14日，在10周年庆典的最后一次高层动员会上，宋如华发表了题为“托普、托普哲学以及未来10年的构架与运作体系”的报告。在演讲的最后，情绪高涨的他说：“我们今年准备招5000人，这里面可能有人要走，走了没关系，但是构架要先搭起来，4年之内要

招2万人，可能进进出出就10万人，这些人将来会与我们建立很直接的真正的客户关系与合作伙伴关系。”

正是在这样的让人热血沸腾的蓝图描述中，宋如华被自己打动了，他相信“伟大的预言都将自我实现”。于是，“招聘5000人”成了10周年庆典的一项献礼工程，而到最后，它就演变成了“招聘5000个软件工程师”。7月，正当庆典时分，一则“托普：从风雨中走来，诚聘5000软件工程师共创辉煌”的广告铺天盖地般出现在全国各大媒体。宋如华还特别指示，要把北京到广州的东南沿海各条高速公路都“包下来”，竖大型的招聘灯箱广告牌。

宋如华企望中的轰动效应即刻迸发，在招聘广告刊发后，中国IT业如同遭遇了一场龙卷风，所有的公司都岌岌可危，生怕自己的人才被托普席卷了去。

可是，也就在这时，这则招聘启事的荒唐性也显露无遗。微软公司中国区的一位人士在接受采访时算了一笔账：按照国内软件业的管理现状，一支5000人的软件工程师团队每月至少应为公司创造出1亿元的产值，加上托普公司对全国27个软件园的巨额投入，托普软件一年至少需要完成100亿元的销售收入才能达到收支平衡，但上一年全国软件业的总产值才300多亿元。况且，整个托普集团只有1500个技术人员，一次性招进5000个软件工程师，根本无法管理控制。

在大招聘广告发布的1个月后，8月19日，《21世纪经济报道》刊发长篇调查报道《托普泡沫》，记者杨瑞法和茅以宁对大招聘提出了质疑。同时，他们还实地走访了几个托普软件园，其目睹的事实让人颇感意外。在常州软件园，记者看到除了一幢办公楼和宾馆有人走动外，其余的楼房均空空荡荡；在宣传得最为神奇的南汇软件园，已建成的63幢楼房中，只有托普自己的一家合资公司进驻；在绍兴的软件园里，培训中心被承包成了旅馆，园里的小河段被当地农民搞成了养

鱼塘。此外，记者还对托普旗下的一些公司提出了业绩质疑，一家名叫长征网络的公司主营业务只有3227万元，净利润却高达2069万元；一个被托普宣传得神乎其神的顶尖软件M++Builder，在全国软件业中居然无人知晓它是什么产品。

这一系列的质疑，把托普推到了舆论的风口浪尖。让人疑惑的是，一向善辩的宋如华此次竟选择了沉默。在接下来的3个月里，他一直在闹“失踪”，跟媒体玩捉迷藏。可是，财经记者们的追踪报道一浪接一浪地席卷而来，托普又相继被曝出担保丑闻、产业空心危机、拖欠民工工资、现金链断裂等负面新闻。到11月，宋如华不得不出来面对公众，可是他仍然没有对哪怕一项指控进行澄清。他的答复竟是如此轻描淡写：“我现在银行存款有18个亿，我还有上市公司股权，我有那么多园区建设，1万多亩地、100多万平方米的房子，就算都是空的，对银行来讲都无所谓；我还有10多个亿的其他资产，桌子、椅子、板凳、电脑、系统，还有5个亿的应收账款……说托普资产100个亿，是不是有点吹牛？我跟你讲，我在四川的存款就有12个亿，所以我为什么要紧张？我为什么要怕？”



位于绍兴城东的“浙江托普软件园”，主体建筑已被爆破，早已没有了昔日雄风

当一个拥有数家上市公司的集团公司董事长用这种口吻回答媒体疑问的时候，谁都听得出其中的虚弱和惊恐了。当这番答记者问如实刊登在报纸上的时候，宋如华的企业家信用其实已经破产了。

两元钱：了结一场TOP梦

接下来的1年多时间，对宋如华而言如同煎熬。

5000人大招聘变成了一场噩梦般的闹剧。2000多个青年被托普录用，在短暂的试用后又被相继裁员。宋如华自嘲：“现在起码有100万人都讨厌宋如华。”托普股票在证券市场上一再上演跳水惨剧，一家又一家银行向托普急急地追债，很多债权公司纷纷向法院提起诉讼，

原本让他感觉自豪的150多家子公司现在成了150多个“烫手山芋”。前些年视他如财神的各地官员也嗅出了异常，各地软件园情况也开始不妙，政府开始以开发不力等理由收回先前协议中的土地，而园区招商工作更是寸步难行。

在招聘事件后的将近两年时间里，面对重大危机的宋如华自始至终显得茫然无策。其实，当时托普名下仍有不少优质资产，特别是各地的软件园土地价值已经飞涨数倍——托普危机爆发的时候，正是中国房地产井喷的疯狂时刻，天津顺驰的孙宏斌正四处高价买地，如果运作得当，大可以选择若干块有操作空间的土地割肉止血，渡过难关。而其旗下的3家上市公司也很有出售融资或寻求合作的空间。可是，宋如华却表现得非常迟滞，好像还一直在祈求有奇迹再次发生。

在2003年的很多时候，他试图通过内部整治渡过危机。他先后完成了40个基本管理制度的起草和制定，对全国各家子公司的管理职权进行了重新界定，并确定了“物流服务”“在线培训”和“健康护理”三大业务方向。这些决议，日后都被证明是纸上战略，从来没有被认真地执行过。

回天乏术的他继续游走全国各地，寻猎机会。在浙江慈溪，他宣布将打造一个全新的“数字慈溪”；两周后，他又出现在四川彭山县，与当地政府合作开发彭祖山；再数日后，他又现身成都，成立了一家“华侨健康产业股份有限公司”。他在演讲中宣称：“IT业已经不景气了，我驰骋商场多年，始终认为教育和保健这两大产业前景最为可观。”他的这些举措，一次又一次向人们表明，托普的核心业务链已分崩离析。

也是在这段时间，宋如华又被媒体发现有转移资产的嫌疑。在再三宣称“决不放弃托普”的同时，他不动声色地对集团的资产、债务及应收款项进行了一个大清理，此外还进行了很多让外人看不懂的投

资活动。《21世纪经济报道》刊发的一篇调查中评论说：“有理由怀疑这是托普在四处撒网、既得利益却甚少的情况下，玩的一招‘金蝉脱壳’的游戏，利用股权关系，将托普的资产通过其他途径转移……”

面对这些质疑，宋如华仍然不给予任何回应。时间最后让所有人失去了信心，到2003年底，公众眼中的托普已经是人心涣散，一地荒凉，剩下的最后一个悬念无非是：宋如华将以怎样的背影离去。

到2004年初，银根开始紧缩，宏观形势趋紧，宋如华丧失了一切自救机会。3月18日，托普软件发布公告，身兼公司法人代表、董事长兼总裁的宋如华因病辞去所有职务；第二天，再度发布公告称，宋如华将自己所持有的1800万股股权，竟以1元的价格分别转让给两位同乡虞新友和夏育新。

这样，宋如华以2元钱抽身托普，留下的是跨越10省12城市的12家银行间的巨额债权债务，仅上市公司托普软件一家，就通过信用担保及关联转贷骗取贷款22亿元，此外还违规担保累计金额21亿元。四川省银监局称，托普在四川一省造成的银行贷款损失就达20亿元左右。而直到3年后，有关部门仍称：“银行至今还无法弄清楚托普在全国到底办了多少家子公司，有多少关联企业。”

唯一弄得清楚的宋如华早已于2004年3月初飞赴美国，从此一去不返。他没有如之前对部属们承诺的那样，“如果垮了，一起再去蹬三轮车”。年底，那个曾经给宋如华带来无限辉煌的“西部软件园”被人承包，改造为一家休闲娱乐中心。

2005年5月，中国证监会宣布对宋如华实施“永久性市场禁入”。

一些后续性的报道显示，宋如华在大洋彼岸仍然做着“自己喜欢的事情”：他用Harrison Song的名字办了一个网上书城和网上茶馆，

在洛杉矶开了几家名叫“书原广场”的华人书店，还成立了一个文化传播促进会，办了一份《炎黄文化半月刊》。一些相熟的四川籍企业家赴美，想与他谋面叙旧，他总以事务太忙一一地婉拒。

2003年7月，正在危机中苦熬的宋如华飞到东海普陀山烧香拜观音，一次捐出20万元香火钱，和尚送他一幅字，为《金刚经》中的偈语：“一切有为法，如梦幻泡影，如露亦如电，当作如是观。”宋如华默念一遍，无语转身离去。回成都后，他在全国各地的托普软件园搞了一次“树碑运动”，把各园的建设过程和托普业绩刻在大型的花岗岩上，以期“名与石俱在，流芳过百年”。刻在他家乡绍兴托普信息技术学院的铭文是这样写的：“托普集团之创始人宋如华先生，绍兴县平水人氏。年少贫而好学，尽磨难而不屈。少小离家，求学蓉城。始从师教，后举实业，敬业笃学，功垂名成。”2007年1月，我为写作此案，专程到这家学院实地调研，发现校名已改，而花岗岩碑则无处可寻。

1998年，刚刚借壳上市的托普出资10万元赞助在成都举办的世界“女飞人”挑战赛，主持人把风华正茂的宋如华介绍给短跑名将“女飞人”马里昂·琼斯。当主持人用英语说“这位是中国的比尔·盖茨”时，琼斯闻言当即瞪大了眼睛，投来钦慕的神情。36岁的宋如华谦逊而略带羞涩地笑了，露出一排洁白的牙齿。

十年一觉TOP梦，悄悄地生成，淡淡地退去。

托普　大事记

1992年3月，成都电子科技大学副教授宋如华和好友凑了5000元钱，创办了托普电子科技发展公司。

1995年1月，成功开发托普计算机自动计税系统1.0版。到年底，托普税务软件实现销售收入4000多万元。

1996年春，国家税务总局启动统一的“金税工程”，托普业务陷入绝境。

1997年3月，受印度班加罗尔模式的启发，宋如华在成都郫县红光镇选中一片100亩大小的菜花田，宣布建设“西部软件园”。两个月后，“西部软件园”就被列为全国四大“首批国家级火炬计划软件产业基地”之一。托普成为四川省政府宣布的35家重点扶植企业之一，宋如华本人则被评为当年度的“四川十大杰出青年”之一。

1998年4月，托普受让川长征48.37%的国家股，借壳上市。

从1999年到2002年，托普在全国数十个省（区市）开建了27个软件园，平均不到两个月新建一个，占用土地超过1.2万亩。

2000年9月，受让金狮股份的股权，更名为“炎黄在线”，成为国内第一家以网站命名的上市公司；2004年6月，“炎黄在线”董事会成员遭中国证监会公开谴责。

2000年前后，托普注资《商务早报》《蜀报》和《四川文化报》，后相继退出，亏损4300万元。

2001年2月，托普科技在香港创业板上市，开创了第一家A股上市民营企业分拆赴香港挂牌的先河；2004年4月，因重大违规遭停牌。

2002年7月，托普10周年庆典，同时高调宣布“招聘5000名软件工程师”。

2002年8月，报纸发表《托普泡沫》，公开质疑托普的招聘行为及软件园经营不善等问题；11月，宋如华回应：“我现在有银行存款18

个亿。”

2003年，大招聘以闹剧收场：银行追债，客户诉讼，股价大跌，各地政府收回软件园部分土地，托普危机全面爆发。

2004年3月，托普软件发布两则公告，宋如华辞去董事长、总裁职务，将所持1800万股股权竟以2元钱的价格转让他人，赴美不归。

2005年5月，中国证监会宣布对宋如华实施“永久性市场禁入”。

后续故事

托普系在中国资本市场的彻底落幕是在2007年。该年5月17日，深圳证券交易所发布公告，决定从该月21日起终止托普软件的股票上市。托普系另外一只股票托普科技，在同一天被香港联合证券交易所宣布从18日起摘牌。

出走美国的宋如华定居在洛杉矶地区。他在去美国之前，就通过托普集团收购了场外柜台交易所（OTCBB）上市公司Quixit Inc。托普出资20万美元拥有其80%以上的股权，实现了借壳上市。2005年下半年Quixit Inc公司更名为TOP Group Holding Inc，之后又更名为Soyodo Group Holding Inc，宋如华出任CEO。不过，他在中国股市所积累的财技，似乎在大洋彼岸没有用武之地。

宋如华创办的“书原广场”销售两岸的中文图书，到2007年前后，他已经开了3家网上书店，分别面向上海、旧金山和洛杉矶。在全美，“书原广场”至少还有9家门店，其中洛杉矶4家、旧金山2家，此外，还有芝加哥店、纽约店等。宋如华的目标是在全球建立服务于海外华人社区的服务网，用他自己的话来讲，就是建“北美华人的精神

家园”。“书原广场”的网页上也醒目地写着“走近书原，胜似回国”。

2011年10月29日，远逃美国8年的宋如华在双流机场入境，很快被成都警方带走。

2013年4月10日，宋如华被控“涉嫌挪用资金及合同诈骗”，在成都开庭。10月14日，成都市中院一审判决，宋如华合同诈骗罪不成立，挪用资金罪成立，判处有期徒刑9年。

档案存底

2002年8月的招聘风波后，宋如华在年终的董事局会议上对托普10年进行了反思，其中多为争辩打气之辞，但也不乏检讨的内容。以下文字为摘编部分。标题为著者所加。

“我不是一个合格的CEO”/宋如华

在这里，我要检讨我自己。

应该说，10年来，我认为自己很宽容，现在我发现其实不尽然。我经常说，不要发牢骚，不要发怨气，但是我还是经常在讲话中发一些牢骚，特别是最近出了些事情之后。我希望自己经常保持一个良好的心态。但事实上，我发现自己还是一个比较普通的人，是一个很一般的人，也可以说是一个“小人物”，而不是一个“大人物”，没有肚子里能撑船的宰相度量。有时甚至为了赌一口气，与大家关系搞得很紧张，当时还觉得自己很英雄，现在看来完全没有必要。一般人也就是为了养家糊口，捧个饭碗，而托普的管理者们却应该为了创立一番事业而工作。如果逞一时之勇，能成什么大事呢？包括我宋如华。

我们现在这么多麻烦就是这样一点一点积累起来的，是我宋如华带头的，我们高层领导积累起来的。

托普从3个人、5000元钱起家，现在有6000名员工、100亿元资产。这两句话概括了托普的成长，但我们老是提，就害了托普。现在的问题是托普内部之间、内部与外部之间的状态和状况非常差，5000元变成100亿元，是怎么来的？不说清楚，问题也就出来了。

托普这班人，原是穷书生，有了8亿元、10亿元，就会想入非非。当然，成功的投资也不少，问题就在于精打细算考虑得太少，加之心态有问题，以为这些钱都可以用，实际上这些钱是股东的钱，不能随便动……我们这几年太急躁，太冒进。

对托普这一段时间发生的这些事情，我应该做迅速、全面、深刻的检讨：

1.我不是一个合格的CEO。我领导的也不是一个真正意义上的大公司，是一群小的公司的集合。从这个意义上来说，我也不是一个真正的CEO，只是一群小企业联合会的会长。我们的企业之所以难以做大，关键就在于企业领导人缺乏大胸襟、大智慧和大视野。

2.在公司内没有起到核心带头作用。

3.愧对员工们对我的深深理解与各方面的支持。在改革开放初创阶段时发展事业，需要我们付出更多的辛劳。在我这个位置，对自己的要求就应该更高，处在这个位置的人做任何事情一定要非常全面，一定要出于公心，一定要富于进取心，非常有智慧、有头脑、有知识。大家也要出自内心地去反思，处在不同的位置，每个人的责任也是不一样的。

4.没有履行好社会赋予我们这一代人的责任。

5.没有以一个“托普人”的标准严格要求自己。

新新观察

大学教授出身的宋如华并非对失败毫无警觉。1997年，他专程去看望危机中的巨人集团史玉柱和南德牟其中，试图从他们那里汲取教训；他还专门研究过三株吴炳新的败局案例，认为“巨人和三株之败都是因为不懂资本经营”。然而，在托普的经营中，他在超速扩张和创造概念等方面比史玉柱、牟其中、吴炳新等人有过之而无不及，而其危机处理能力之羸弱也堪有一比。

托普的衰亡，在很大程度上是一个失去控制的案例。宋如华有惊人的创造概念、攫取资源的天赋，可是他却始终没有能够将手中的资源转化为企业的核心竞争力和抗风险力，企业也一直处在外延式的疯狂扩张中。因此，当危机突然降临的时候，庞大而缺乏整合的“商业帝国”——如他自己所说的“一群小的公司的集合”——便会可怕地摇晃，并最终失去了控制。

“我无法控制哥伦比亚”

1959年，哈罗德·杰林被聘用为国际电话电报公司（ITT）的总裁。在第一次董事见面会上，这位乐观而倔强的经营奇才便向董事们承诺，他有办法让ITT成为全世界最大的联合企业。

杰林的办法就是收购，收购，再收购。在他的领导下，ITT购买公司就像伊梅尔达买鞋一样上瘾。在以后的10年时间里，杰林一口气在70个国家和地区买下了400家公司，平均每年要买40家，ITT真的在杰林的手里变成了当时世界上最大的、令人畏惧的巨无霸企业。

如何管理好这样的巨型企业，对几乎所有的企业家来说，都是不可思议的，然而在杰林看来却未必。他以旺盛的精力和热情管理着它们，像一只尽职的老母鸡管理一大群嗷嗷待哺的小鸡。在一份年度报告中，他这样描述自己的工作："每天办公超过10个小时，一年超过200天投身于全世界不同管理层面的管理会议，这些在纽约、布鲁塞尔、香港、布宜诺斯艾利斯召开的会议，决策基于推理而产生——商业推理影响决策的制定，而因为所有决策必须依赖的事实都是存在的，所以作出的决策几乎都是必然的。计划和会议的作用是把推理硬性地推到前面，使它的价值和需要被大家所认同。"

正是依靠这种近乎疯狂的工作热情和以直觉、经验判断为主的"推理式决策"，ITT取得了令人瞠目的成长。公司销售额从杰林上任初始的7亿美元剧增到280亿美元，赢利从2900万美元增长到5.62亿美元，在华尔街股市上，ITT股票的每股赢利从1美元增加到4.2美元。哈罗德·杰林成为全美最具传奇色彩的企业家。《商业周刊》在一篇对他的专访中，直截了当地以"巨大的神话"为标题，称颂他是一个"伟大的传奇综合体"。

1979年，69岁的杰林在一次凯旋式的聚会中辞去董事长职务。然而，可怕的事情很快就在杰林尚未淡远的身影后面发生了。杰林辞职后的第二年，ITT惊报巨额亏损，他的继任者显然无法承受像他一样疯狂的工作方式，ITT大厦发出了吓人的呀呀声响。在以后的10多年里，老杰林无可奈何地目睹这座由他亲手打造并投注终身精力和智慧的帝国是如何江河日下的。1997年，一代商界枭雄哈罗德·杰林在一间酒店里落寞去世。同年，昔日四处侵吞、不可一世的ITT被兼并。

杰林的悲剧，是一个关于控制的故事。任何企业决策都可以被还原为控制，而不同的控制技巧和理念则会产生不同的经营风格。

可口可乐是全球专业化做得最成功的公司之一。它的一位总裁曾经夸过海口：哪怕某一天，可口可乐在全世界的工厂被一夜烧毁，但就凭可口可乐这个品牌，它第二天就能重新站立起来。

说这句话的，是一个叫罗伯特·戈伊祖塔的古巴人。在20世纪80年代到90年代的16年间，正是在他的领导下，可口可乐成功地实现了全球化营销，公司市值从40亿美元增加到1500亿美元——在同时代的企业家中，其创造的增长奇迹或许唯有通用电气（GE）的CEO杰克·韦尔奇可与其媲美。而杰克·韦尔奇还比他多花了4年时间。

在戈伊祖塔上任伊始，他就向董事会承诺："要积极扩展到那些我们现在还没有进入的产业部门去，只有具有国内增长力的市场才有吸引力。"在再三斟酌之后，戈伊祖塔斥巨资收购了著名的哥伦比亚影业公司。然而，在5年之后，他突然宣布把哥伦比亚影业公司卖给日本索尼公司。

他的这个决定引起了轩然大波。其实，当时哥伦比亚影业公司并没有发生什么危机，它每年出品的影片都还算卖座，而且还向可口可乐贡献可观的利润。但是，戈伊祖塔却有异于他人的感觉。他在向董事会解释这次出售行为时说，放弃的原因是，"我无法控制哥伦比亚"。

他说，影业公司达不到我们所要求的"每个季度必须有可预见与可靠的稳定收入"，然而，并非娱乐业的利润就不能做到"可预见与可靠"，而是因为一个不懂它的人在经营。不懂，就没有控制感，而没有控制感的经营注定会失败，其区别仅仅是时间的早晚而已。

企业决策，特别是资本活动，在很多状态下是很难进行量化判断的，企业家的决策在相当程度上取决于他对市场、公司走向的判断；另外一个很重要的考量依据就是，你对自己的经营行为有没有足够

的“控制感”。在这个意义上，我们再来解读ITT的案例便可以有新的认识。哈罗德·杰林之所以是天才，是因为他确乎能控制住一个由数百家公司组成的大怪物，而他的继任者则不能。

近10多年来，中国商界风云诡谲，每隔一两年便有一些庞大而知名的企业轰然倒地。在《大败局》的众多案例中，那些曾经不可一世的企业家缺乏现实的控制感和控制艺术大概是最为致命的弱项——仰融无法控制华晨，唐万新无法控制德隆，顾雏军无法控制科龙，宋如华无法控制托普，李经纬和赵新先无法控制他们一手创办的健力宝和三九，等等，一切悲剧都潜伏着惊人一致的逻辑。1981年，当有点口吃的杰克·韦尔奇被任命为GE新总裁后，他跑到洛杉矶附近的一个小城市去拜访当世最伟大的管理学家彼得·德鲁克，他问的第一个问题就是：“我怎么控制GE下面的上千家公司？”

一切伟大的治理都是从学习控制开始的。

跋

彼得·德鲁克说自己“在学术界不是很受人尊敬的原因”，是他跟大多数管理学家和理论家不一样，他认为管理首先是一种实践，而后者认为是“科学”。在为1983年再版的《公司的概念》一书所作的跋中，这位商业世界中最著名的“旁观者”进一步阐述说，管理学其实是一门诊治型的学科，对于临床医学的检验不在于治疗方法是否“科学”，而在于病人是否康复。

当我在2001年写作《大败局》的时候，一直拿德鲁克的这段话自勉。它被出版社定位为“迄今唯一一本关于中国企业失败的MBA式教案”，不过，它的写作手法却似乎是非商学院式的。6年后，中国企业的商业案例写作已颇为繁荣，蔚然成风，在几乎所有的大学商学院里，但凡涉及中国企业的失败案例教学，《大败局》都会成为最主要的推荐读本之一。这是我当年所始料未及的。

在创作《大败局Ⅱ》的时候，我已经无须再面对“专业上的质疑”，而更大的挑战来自于对案例本身的描述。在多年的企业调研和案例研究中，我深深知道，所有的商业故事其实都没有所谓的“正确答案”，任何一个商业故事都有可能出现多种结局，而最终实际出现的那个则往往充满了种种偶然性。因此，对于后来者而言，我们需要关心的是“什么才是正确的”，而并不是急于给出“科学的答案”。所以，写作者的责任是尽可能清晰而详尽地将内部发生的事实完整而不带情绪地记录下来。

为了尽到这份责任，我在写作过程中，曾赴广东、四川、上海、江苏、浙江、天津和新疆等省区市实地调研，尽可能多地访谈有关的

当事人或相关人士，查阅这些企业案例的相关资料。同时，我要感谢很多在新闻一线辛勤工作着的传媒业同人们，在很多重要的企业败局中，他们作为第一目击者记录了很多珍贵的现场资料并进行了深度的调研和思考，他们恪守了一种古老的职业道德，以富有独立精神的工作责任感留存了中国商业进步的第一手资料。在创作《大败局Ⅱ》的过程中，我参考了以下作者的图书：何志毛的《红黑科龙》、陈磊的《顾雏军调查》、李国华的《科龙变局》、段传敏的《科龙革命500天》、唐立久的《解构德隆》、王云帆的《俘获者》、李德林的《德隆内幕》、赵龙的《德隆真相》、李建立的《战略德隆》、徐明天的《三九陷落》、何忠平与杨志宏的《托普检讨》、丁秀洪与林佑刚的《健力宝沉浮》、郑爱敏的《解读顺驰》、徐寿松的《铁本调查》。对本书中的败局案例有更多兴趣的读者，可以去购买上述图书，它们将提供更为详尽的内容。

我要感谢何志毅教授。作为中国公司研究和企业管理案例库建设最重要的推动者，他一直对我的工作予以热情的支持。蒙他应允，本书中的部分案例曾在《北大商业评论》中率先刊出。

我在本书中引用了很多学者和企业家的观点。这些学者和企业家分别是吴敬琏教授、张维迎教授、周其仁教授、郎咸平教授、赵晓教授、胡舒立主编、牛文文主编、秦朔主编、鲁冠球先生、王石先生、荣海先生、郭广昌先生、王巍先生，等等，我要特别感谢他们。如引用曲解其意，责任全部由我承担。

感谢出版社对本书的厚爱。一个不为人知的细节是，《大败局》的书名灵感来自于楼贤俊先生。感谢许智慧律师，从6年前开始，他就一直在为我尽职“护航”。

最后，我当然要感谢我生命中最重要的两个人——妻子邵冰冰和女儿吴舒然。跟我所有的作品一样，邵冰冰是本书的第一个读者，她

总是没有原则地认为我干得不错。而读小学四年级的吴舒然同学有一次问我：“你那么能写，为什么不去给周杰伦写歌词呢？”

吴晓波

2007年4月于杭州

声明

由于本书所用图片涉及范围广，部分图片的版权所有者无法一一与其取得联系，请相关版权所有者看到本声明后，与杭州蓝狮子文化创意股份有限公司联系，以便敬付稿酬。

地址：杭州市西湖区北山街道白沙泉55号

邮编：310004

电话：0571-86535601

杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

2019年4月

[1]即后来的《大败局Ⅰ》。——编者注

[2]为方便阅读，本书所涉地名、机构名、人物职位等均按事件发生时情况呈现，下同。——编者注

[3]2006年，在国内很受欢迎的喜剧电影《疯狂的石头》中，导演宁浩便把这个情节用到了剧情中。

[4]关于飞龙和三株的败局案例，请参见《大败局Ⅰ》。

[5]三水濒临西江、北江和绥江，因此得名。1993年，三水撤县建市。2002年12月，撤市为区，并入佛山市。

[6]关于健力宝是否被贱卖了，一直是个有争议的话题。三水市政府在2001年底对企业进行的一次资产审计报告显示：健力宝的总资产35亿元，银行负债19亿元，拖欠供应商货款、广告费用及员工工资合计7.5亿元，账面价值6.5亿元。一个可以参照对比的并购数据是，在健力宝被出售的同时，国内另一家饮料公司——广东乐百氏集团被法国达能公司收购，其收购价超过20亿元，乐百氏的年营业额与健力宝相近。

[7]华南企业家似乎有临别赋诗的喜好。1993年，华宝创办人黎钢在辞职时也曾赋诗一首，曰："两手空空进顺德，几多风雨几艰辛？社会压力何所惧，三起三落三抽根。兄弟同心最可贵，各界支持志更对。九年搏成华宝业，十八亿元齐奉公。改革大潮巨浪翻，企业转制易股东。急流勇退是时候，难舍手足情义真。告别宦海一身轻，并非丧志作寓翁。茫茫商海总有路，再踏征途显神通！"其意苍茫，其情曲折，与潘宁可有一比。

[8]实际上也就是通过一些财务处理手段。顾雏军在这方面的娴熟运作及肆无忌惮，为日后科龙的倾覆埋下了祸根。

[9]孙志刚事件：2003年3月17日晚，27岁的湖北青年孙志刚途遇广州天河区黄村街派出所民警检查身份证，因未带身份证，被作为"三无"人员送进收容遣送站。20日凌晨，孙志刚遭同房的8名被收治人员两度轮番殴打，于当日上午死亡。4月，媒体报道并讨论孙志刚惨死事件。8月，国务院废止收容遣送办法。

[10]自2000年之后，德隆先后控股北京中燕、重庆实业和天山股份，是为"新三股"，从而成为中国资本市场上拥有上市公司最多的财团型企业。

[11]唐万新的商业思维非常适合灰色的中国资本市场，一直到德隆覆灭之后，这里仍然流行以概念炒作为主要牟利手段的“庄家逻辑”。2006年底，中国股市大涨，其中“参股金融”是被炒作得最狂热的一个题材。到2007年1月25日为止，与此相关的S锦六陆连收11个涨停，都市股份、安信信托连收8个涨停，其他如岁宝热电、西水股份、东方集团等等都成大热门股。这些公司中的大部分在几年前都与“德隆系”“中科系”等庄家有丝缕干系，如今则显然是受到“基金庄家”的控制。目睹此景，身陷牢笼的唐万新不知作何感想。

[12]“5·19行情”：1999年5月，在席卷中国的网络科技股热潮的带动下，中国股市走出了一波升势凌厉的飙升行情。在不到两个月的时间里，上证综指从1100点之下开始，最高见到1700点之上，涨幅超过50%，其间涌现出了无数网络新贵，而其中的龙头亿安科技、海虹控股、四川湖山等股价更是被炒到了一个非理性的高度。次年春节，沪深股市在充分消化“5·19行情”的获利筹码之后重拾升势，上证综指不断创出历史新高，并于2001年6月14日达到最高点2245.44点，随后调头大挫，进入了长达4年的熊市之旅。

[13]海南华银国际信托投资公司，由中国人民银行于1988年9月批准成立，股东为北京华远经济建设开发总公司（陈云之子陈元任董事长）、中国金融学院（时任中国人民银行副行长、后出任中国证监会首任主席的刘鸿儒任院长）、中国银行北京分行，投资额1.5亿元，由中国金融学院党委书记、常务副院长许文通任董事长。

[14]华晨体系复杂，名称容易混淆。其中，“华晨中国”（1114，HK）为香港联合证券交易所的上市公司，“华晨汽车”（CBA）为美国纽约证券交易所的上市公司，“华晨金杯”（股票代码：600609）为1992年在上海证券交易所挂牌的上市公司，“华晨集团”（股票代码：600653）为控股沪市申华实业后更名的上市公司，“华晨系”指仰融掌控的相关公司。

[15]一个“闯关”成功的改革实例是，1993年，北京市政府投资10亿元扩建中关村科技园。按当时中央规定，市政府只有2亿元以下的审批权。结果该工程被拆成5个“2亿元”进行审批。

[16]柳市事件：1990年5月，国家七部局对温州乐清市柳市镇的低压电器企业进行查处整肃，全镇1267家门市部被关闭、1544家工业户歇业。这是当时轰动一时的打假制劣行动。详见吴晓波著，中信出版社《激荡三十年——中国企业1978—2008（上）》的1990年一章。